

Marketinške strategije u poslovanju poduzeća Franck d.d.

Brković Agović, Elma

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:606813>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-20**



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU

ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

ELMA BRKOVIĆ AGOVIĆ

MARKETINŠKE STRATEGIJE U POSLOVANJU

PODUZEĆA FRANCK D.D.

DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, rujan 2018.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

**MARKETINŠKE STRATEGIJE U POSLOVANJU
PODUZEĆA FRANCK D.D**

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Marketing usluga

Studij: Poslovna ekonomija

Studijski smjer: Marketing

Mentor: dr. sc. Marija Dragičević

Student: Elma Brković Agović

Indeks: 1943

Stupanj studija: Diplomski studij

Dubrovnik, rujan 2018.

SAŽETAK

Ovim diplomskim radom nastoji se pobliže istražiti i objasniti važnost primjene marketinških strategija u poslovanju poduzeća. Rad je prikazan na konkretnom primjeru poduzeća Franck d.d.

U teorijskom dijelu rada analizirani su sami pojmovi marketinga, strategije, analize okoline uključujući eksternu i internu okolinu, kao i sami proces odabira i implementacije marketinških strategija.

Na analiziranom primjeru poduzeća Franck d.d. istražena je njegova vanjska i unutarnja okolina, provedena je SWOT analiza, kao i Porterov model pet konkurentskih snaga kako bi se utvrdilo stanje i pozicija samog poduzeća na tržištu.

Provedene analize ukazale su da Franck d.d. kvalitetno implementira svoje marketinške strategije što omogućuje prepoznatljivost Franckovih proizvoda na tržištu te osigurava lidersku poziciju.

Ključne riječi: marketing, strategija, analiza, Franck

SUMMARY

This thesis seeks to explore more closely and explain the importance of applying marketing strategies to the business of the company. The paper is presented on an example of the company Franck d.d.

The theoretical part of the paper analyzes the concepts of marketing, strategy, environmental analysis including the external and internal environment, as well as the process of selection and implementation of marketing strategies.

In the analyzed example of Franck d.d. its external and internal environment was investigated, SWOT analysis was carried out, as well as the Porter model of five competitive forces in order to determine the position and position of the company itself on the market.

The conducted analyzes indicated that Franck d.d. has a quality implementation of its marketing strategies, which enables the recognition of Franck products on the market and ensures leadership position.

Keywords: marketing, strategy, analysis, Franck

SADRŽAJ:

SAŽETAK SUMMARY

| | |
|--|----|
| 1. UVOD | 1 |
| 1.1. Predmet istraživanja | 1 |
| 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja | 2 |
| 1.4. Struktura rada | 4 |
| 2. POJAM I ZNAČENJE STRATEŠKOG MARKETINGA I PLANIRANJA | 5 |
| 2.1. Čimbenici marketinških strategija | 6 |
| 2.2. Vrste strategija | 8 |
| 3. IZGRADNJA MARKETINŠKE STRATEGIJE | 10 |
| 3.1. Misija i vizija | 10 |
| 3.2. Održiva konkurentna prednost | 12 |
| 3.3. SWOT analiza..... | 13 |
| 3.4. Benchmarking..... | 15 |
| 4. VRSTE STRATEGIJA | 18 |
| 4.1. Porterove generičke strategije | 18 |
| 4.1.1. Strategija niskih troškova..... | 18 |
| 4.1.2. Strategija diferencijacije | 19 |
| 4.1.3. Strategija fokusiranja | 20 |
| 4.2. Strategija segmentacije tržišta | 21 |
| 4.3. Strategija pozicioniranja | 24 |
| 4.4. Strategija repositioniranja | 26 |
| 4.5. Strategija opsega proizvoda..... | 27 |
| 4.4. Strategije diverzifikacije..... | 28 |
| 4.5. Strategija uvođenja novog proizvoda | 29 |

| | |
|---|----|
| 4.6. Strategija uspostavljanja odnosa s kupcima | 32 |
| 4.7. Strategija rasta | 33 |
| | |
| 5. MARKETINŠKE STRATEGIJE PODUZEĆA FRANCK | 35 |
| 5.1. O poduzeću | 35 |
| 5.1.2. Povijesni razvoj..... | 37 |
| 5.1.3. Franck danas | 38 |
| 5.2. Eksterna analiza | 41 |
| 5.2.1. PEST analiza..... | 41 |
| 5.2.2. Porterov model pet konkurentskih snaga..... | 42 |
| 5.3. SWOT analiza..... | 43 |
| 5.4. Marketinški miks | 45 |
| 5.4.1. Proizvod | 45 |
| 5.4.2. Cijena | 46 |
| 5.4.3. Distribucija | 46 |
| 5.4.4. Promocija | 47 |
| 5.5. Marketinške strategije poduzeća Franck d.d. | 48 |
| 5.6. Franckove inovacije i liderstvo na tržištu..... | 50 |
| | |
| 6. ZAKLJUČAK | 53 |
| | |
| LITERATURA:..... | 55 |
| | |
| POPIS SLIKA | 57 |

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Optimalan odabir ne znači nužno i optimalnu provedbu marketinške strategije. Zato ona mora biti jasna, nedvosmisljena i izričajem prilagođena pojedinim razinama provedbe.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su marketinške strategije, konkretno na primjeru poduzeća Franck d.d.

Kako bi se što kvalitetnija analizirala marketinška slika poduzeća Franck d.d. provedena je eksterna analiza okoline, SWOT analiza, analiza marketinškog miksa te su analizirane marketinške strategije koje poduzeće koristi.

1.2. Svrha, ciljevi i hipoteze istraživanja

Cilj ovoga rada je istražiti temeljne teorijske činjenice u svezi strateškog marketinga te potvrditi njegov izniman značaj s gledišta uspješnog konkuriranja, poslovanja i razvoja poduzeća u suvremeno doba.

Svrha rada je teorijski koncept u svezi navedenoga primijeniti na konkretan primjer poduzeća iz prakse, Franck d.d.

S tim u vezi postavljena je sljedeća hipoteza:

H1: Poduzeće Franck sustavno ulaže u unapređenje poslovnih procesa primjenjujući pri tome različite marketinške strategije među kojima je najvažnija strategija inovacija

1.3. Metodologija istraživanja

U ovom diplomskom radu korištene su znanstvene metode istraživanja: metoda analize, metoda sinteze, metoda dokazivanja, metoda kompilacije, metoda indukcije, metoda dedukcije i metoda studije slučaja.

Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmovi, sudova, zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente izučavanja svakog dijela i (elementa) za sebe u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.¹

Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnijih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.²

Metoda dokazivanja je znanstvena metoda u kojoj su inkorporirane gotovo sve metode i svi posebni metodski postupci. Dokazivanje je izvođenje istinitosti pojedinih stavova na temelju znanstvenih činjenica ili na temelju ranije utvrđenih stavova.³

Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih spoznaja, stavova, zaključaka i opažanja. Ova metoda se temelji na oponašanju drugih, pri čemu se često preuzimaju dijelovi tuđih radova.⁴

Metoda komparacije je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu razlika među njima. Ova metoda omogućuje istraživačima da dođu do raznih uopćavanja, novih zaključaka koji obogaćuju spoznaju.⁵

Metoda indukcije je sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, do zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva i činjenica dolazi se do općih zaključaka, od

¹Zelenika, R., *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka, 2000.

²Ibidem

³Ibidem

⁴Ibidem

⁵Ibidem

poznatih pojedinačnih slučajeva polazi se nepoznatom općem, od izučenog neizučenom, od većeg broja pojedinačnih slučajeva vrše se uopćavanja.⁶

Metoda dedukcije je sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se od općih stavova izvode posebni, iz općih stavova dolazi se do konkretnih pojedinačnih zaključaka, iz jedne ili više tvrdnji izvodi se neka nova tvrdnja koja proizlazi iz prethodnih.⁷

Metoda studije slučaja je postupak kojim se izučava neki pojedinačni sustav iz određenog znanstvenog područja. Ova metoda nije u pravom smislu riječi znanstvena, ona je samo prva faza u znanstvenoj metodi, jer se samo na temelju rezultata promatranja više slučajeva mogu izvući određene zakonitosti.⁸

1.4. Struktura rada

Ovaj diplomski rad podijeljen je u šest logički povezanih cjelina.

Prvi dio je uvodni dio u kojem se objašnjava predmet istraživanja, svrha i cilj rada, znanstvene metode istraživanja i struktura rada.

Drugi dio rada objašnjava pojmove marketinga, konkretnije strateškog marketinga, važnost planiranja u marketingu, čimbenike prilikom određivanja marketinških strategija te vrste strategija.

U trećem dijelu rada analizira se izgradnja marketinških strategija. Analiziraju se preduvjeti koji trebaju biti ispunjeni prilikom formiranja marketinških strategija, poput izgradnje misije i vizije poduzeća, SWOT analiza, održiva konkurentska prednost i benchmarking.

Četvrti dio rada navodi vrste marketinških strategija koje je moguće implementirati u poduzeću.

⁶ Ibidem

⁷ Ibidem

⁸ Ibidem

Peti dio rada konkretno analizira primjer iz prakse, u ovom radu to je poduzeće Franck d.d. Analizira se njegova pozicija na tržištu te konkretno korištene marketinške strategije.

Šesti dio je zaključak rada u kojem su iznesene najvažnije spoznaje do kojih je došlo u istraživanju.

2. POJAMI I ZNAČENJE STRATEŠKOG MARKETINGA I PLANIRANJA

Marketing se može definirati kao društveni proces koji u društvu usmjerava tok proizvoda od proizvođača prema potrošaču tako da efektivno susreće ponudu i potražnju te ispunjava ciljeve društva.⁹

To je najraširenija definicija marketinga. U literaturi se susrećemo sa brojnim drugim definicijama, od kojih se još mogu izdvojiti i sljedeće:

„Marketing je orhanizacijska funkcija i skup procesa za stvaranje, komunikaciju i isporuku vrijednosti kupcima te za upravljanje odnosima s njima tako da se ostvaruje korist za organizaciju i sve ključne dionike.“¹⁰

„Marketing je proces kojim tvrtke stvaraju vrijednost za kupce i izgrađuju s njima snažne odnose kako bi zauzvrat od njih dobili nešto vrijedno.“¹¹

Može se reći da je strateško planiranje marketinga jedan od najvažnijih procesa u nekoj profitnoj organizaciji. Ono obuhvaća sve aktivnosti vezane uz:¹²

- Vrednovanje sadašnjeg položaja organizacije,
- Analizu instrumenata za njegovo unapređenje,
- Odabir i provedbu odgovarajuće strategije i taktike,
- Kontrolu učinkovitosti svega provedenog,
- Komunikaciju sa svima koji za strategiju trebaju znati ili sudjelovati u njezinom planiranju, provedbi i kontroli.

Strateško planiranje je proces koji se sastoji od: analize sadašnjeg i pretpostavki očekivanog budućeg stanja, određivanja cilja i najpogodnijeg smjera kojim tvrtka treba ići te sagledavanje, odabir i pronalaženje sredstva kojima će postići svoj cilj.¹³

⁹ Grbac, B., Leksikon marketinga, ur. Previšić, J., Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb, 2011., str. 383.

¹⁰ Wilkie, W. L., Moore, E.S, Macromarketing as a Pillar of Marketing Thought, Journal of Macromarketing, vol. 26, no.2, 2006., str.224-232.

¹¹ Armstrong, G., Kotler, P., Marketing An Introduction, Pearson, Boston, 2011., str.33.

¹² Pavičić, J., i dr., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 46.

¹³ Vranešević, T., i dr., Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb, str. 28.

Marketinška funkcija u bilo kojoj suvremenoj organizaciji nezamjenjiv su resurs u postizanju organizacijskih ciljeva.

Strateški marketing je složeni proces jasno utvrđenih i detaljno definiranih koraka čija je svrha ostvarenje postavljenih ciljeva i poslovnog uspjeha generalno. U svojoj biti strateški marketing se po mnogočemu ne razlikuje od samog marketinga. Zapravo se može reći da je riječ tek o preciznijem nazivu ovoga procesa čime se intenzivira značaj odabira konkretne i efikasne strategije koja će odgovarati postavljenim planovima, mogućnostima i ostalim čimbenicima. Konceptualno se strateški marketing može pojmiti kao skup aktivnosti koje su presudne za uspješnije pozicioniranje proizvoda u svijesti potencijalnih kupaca, što se postiže detaljnim procesom segmentiranja, odabira ciljnog tržišta te pozicioniranja. Točnije, strateški marketing ima izravan utjecaj na svijest potrošača i njihovo ponašanje, a u konačnici i na odluku o njihovoj kupovini i izgradnji mišljenja te povjerenja o nekoj kompaniji ili brendu. Kao što i sam naziv ukazuje, posebnu ulogu u okviru strateškog marketinga ima odabir adekvatne strategije marketinga o čemu će više riječi biti u daljnjem dijelu rada.

2.1. Čimbenici marketinških strategija

Pri izradi marketinških strategija koriste se svi prethodno prikupljeni i analizirani podaci prilikom procesa istraživanja tržišta. Potrebno je analizirati vanjske i unutarnje čimbenike koji mogu utjecati na formiranje adekvatne marketinške strategije.

Analiza vanjskih čimbenika, tzv. eksterna analiza obuhvaća analizu objekata izvan organizacije – okružja.¹⁴ Organizacija je u pravilu otvoren sustav, skup povezanih dijelova koji su u međudjelovanju s drugim organizacijama i pojedincima pa je dijelom mreže vanjskih utjecaja i odnosa koji se zajednički mogu nazivati okolinom.

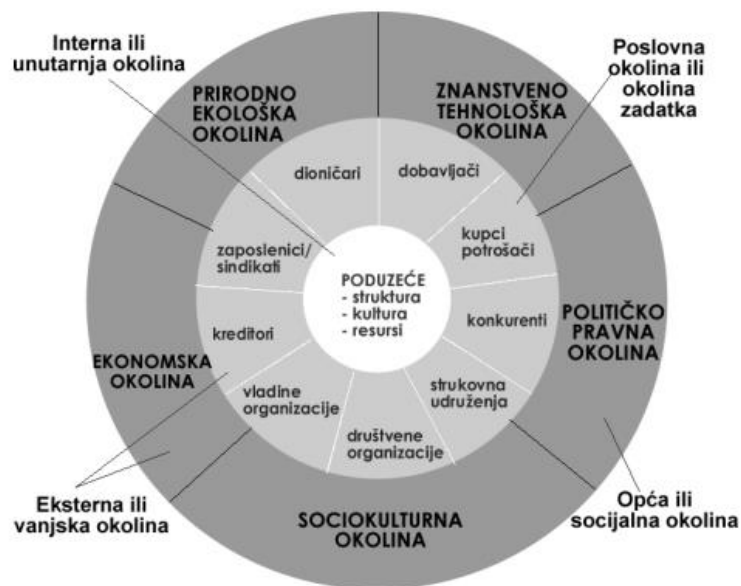
Osnovna svrha eskterne analize je sastavljanje liste prilika koje bi organizacija trebala iskoristiti, odnosno prijetnji koje bi se trebale izbjeći. Strateški menadžeri bi trebali identificirati podokoline u kojima njihove organizacije konkuriraju, a svaka bi trebala biti svjesna svog položaja unutar promatrane podokoline. Iz toga navedenog, proizlazi uvjetovanost kvalitetne analize okoline poslovne organizacije spoznajom njezinih relevantnih elemenata.

¹⁴ Pavičić, J.i dr., op.cit., str.80.

Okolinu organizacije možemo podijeliti na elemente koji se mogu klasificirati na dva načina:¹⁵

- **Prema izvoru:** na političke, ekonomske, socijalne i tehnološke elemente – PEST analiza
- **Prema udaljenosti od organizacije:** na mikrookolinu koja obuhvaća pet dijelova – konkurente, kupce, dobavljače, supstitucijske proizvode i potencijalni novi konkurenti. Zajednički ih možemo nazvati „Pet konkurentskih snaga“. Drugi dio je makrookolina koja obuhvaća opću ili socijalnu okolinu s elementima obuhvaćenim PEST analizom.

Na slici 1. Prikazani su elementi okoline organizacije.



Slika 1. Struktura okoline poduzeća

Izvor: Grupa autora, Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, 1997., str.102.

Za razliku od analize vanjskih čimbenika na koja poslovne organizacije imaju manji ili veći utjecaj, analiza unutarnjih čimbenika uključuje elemente poslovanja na koje bi trebale imati maksimalno mogući utjecaj.

¹⁵ Ibidem, str. 82.

Kao najutjecajniji model analize unutarnjih čimbenika ističe se Porterov lanac vrijednosti koji je usmjeren na izvore konkurentske prednosti.

2.2. Vrste strategija

Marketinška strategija sadržava plan za najbolju uporabu sredstava organizacije i taktiku za ostvarenje njezinih ciljeva.¹⁶ Ona je velika slika onoga što će organizacija raditi na nekom tržištu, plan igre za postizanje ciljeva, odnosno faktor usklađenja internih sposobnosti organizacije i vanjskih prilika.

Možemo razlikovati tri razine marketinške strategije:¹⁷

- **Korporativna strategija:** ona koja je na razini cijelog poslovnog sustava, bilo inicijalno ili tijekom vremena, određuje čime će se konkretno baviti, koje će poslove zadržati ili napustiti
- **Poslovna strategija:** ima jači stupanj konkretizacije i odgovara na pitanje kako će se ostvariti korporativna strategija unutar svakog individualnog poslovnog područja. Bit je poslovne strategije da otkrije i iskoristi vlastite konkurentske prednosti koje mogu biti nove tehnologije, nova tržišta, masovna proizvodnja, niži troškovi, jači razvojni dinamizam, veće elastičnosti u mijenjanju asortimana itd.
- **Funkcijska strategija:** najkonkretnija i praksi najorijentiranija od svih strategija. Riječ je o strategiji za svaku od temeljnih funkcija kao što su financije, marketing, proizvodnja, ljudski potencijali i razvoj. Strategija marketinga kao funkcijska strategija dugoročnim pristupom marketinškoj aktivnosti povezuje tržišne mogućnosti s misijom i strategijama višeg hijerarhijskog ranga, a mora biti usklađena i s ostalim funkcijskim strategijama.

Dobra analiza prije odabira primjerene marketinške strategije ponudit će odgovore na brojna pitanja ili minimizirati mogućnost pogreške.

¹⁶ Dibb, S., i dr., Marketing, Mate, Zagreb, 1995., str. 171.

¹⁷ Pavičić, J., i dr., op.cit., str. 172.

Odgovarajuća strategija jedna je od generičkih strategija – koncepcija kojima je Michael E. Porter osuvremenio poglede na raspoložive strategije poslovne organizacije pa samim time i na marketinške strategije.

On je 1980.godine objavio knjigu *Competitive Strategy* koja je pridonijela modernom shvaćanju strategije marketinga i isticanju važnosti postizanja konkurentske prednosti u sve turbulentnijim tržišnim uvjetima.

Porter opisuje konkurentsku strategiju kao poduzimanje ofenzivnih ili defenzivnih akcija radi stvaranja jedinstvene, obranjive pozicije u djelatnosti.¹⁸

Cilj joj je uspješno se nositi s pet konkurentskih snaga uz ostvarivanje maksimalnog povrata uložениh sredstava. Generičke strategije se dijele na:¹⁹

- **Vodstvo u niskim troškovima:** strategija niskih troškova/strategija troškovnog vodstva
- **Strategija diferencijacije**
- **Strategija fokusiranja**

Generičke strategije u načinu provedbe varirat će od industrije do industrije s aktivnostima koje je potrebno provesti kako bi se postigla konkurentska prednost. Porter ističe važnost provedbe jedne od njih za svaku industriju jer u protivnom riskira ostati na pola puta ne ostvarujući konkurentsku prednost.

¹⁸ Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, str. 11-12

¹⁹ Pavičić, J., op.cit., str. 173.

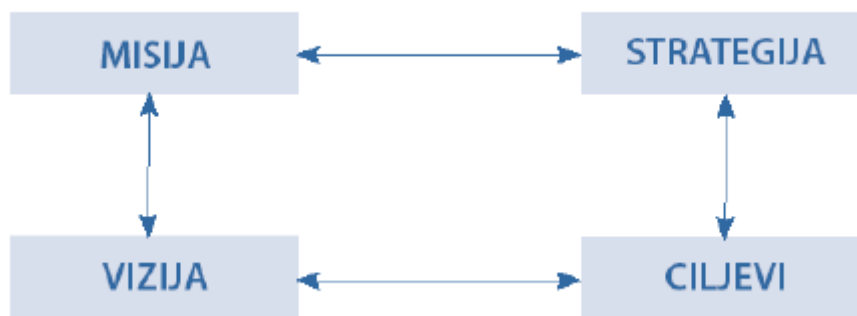
3. IZGRADNJA MARKETINŠKE STRATEGIJE

3.1. Misija i vizija

Polazeći od misije i vizije, tj. od spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha, menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve poduzeća i oblikuju odgovarajuću strategiju. Velika poveznost i međuovisnost vizije, misije i ciljeva jedna je od osnovnih karakteristika njihovih međusobnih odnosa. Upravo je ta povezanost razlog da u posljednje doba pojedini autori promatraju viziju, misiju i ciljeve kao jednu cjelinu koju su nazvali „strateška namjera“.

Misija i vizija poduzeća se trebaju razvijati u tandemu, kako bi se iskoristila mogućnost komplementarnosti i međusobnog utjecaja jedne na drugu.

Kad su vizija i misija jednom definirane, kad je određen njihov međusobni odnos kao i mogućnosti sinergijskih efekata, stvorena je podloga za utvrđivanje ciljeva poduzeća i razvijanje strategije. Na koji način su misija, vizija, ciljevi i strategije, usprkos svim razlikama među njima, istodobno vrlo povezani i kako međusobno utječu jedni na druge, vidi se na slici 2.



Slika 2. Međusobna povezanost misije, vizije i ciljeva strategije

Izvor: Buble, M., i dr., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.85.

Definicije vizije su različite, opće je prihvaćeno mišljenje da ona označuje poželjnu sliku budućeg stanja organizacije, „mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna“.

Ovisno o različitim shvaćanjima i definicijama misije, postoje i različiti pristupi što se tiče sadržaja misije. Najpotpuniji pristup, koji objedinjuje i strateške i filozofske odnosno vrijednosne aspekte misije jest Ashridgeov model misije, koji je prikazan na slici 3.



Slika 3. Ashridgeov model misije

Izvor: Buble, M., i dr., *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 92.

Iz slike je vidljivo da se misija sastoji od četiri osnovna elementa: svrhe, strategije, vrijednosti i standarda ponašanja. Tvorci Ashridgeova modela misije smatraju da je moguće stvoriti snažnu misiju ako su ti elementi međusobno usko povezani, ako se isprepleću u djelovanju i ako poticajno utječu jedan na drugi.

Nakon što je definirana i utvrđena misija, najviši menadžeri trebaju postaviti dugoročne ciljeve poduzeća. Ciljevi preuzimaju općenite tvrdnje iz izjava o misiji i pretvaraju ih u specifične obveze: obično se to odnosi na ono što treba uraditi i rok kada cilj treba biti proveden. Dugoročni ciljevi su rezultati i performanse koji se očekuju od provedbe određenih strategija. To su, dakle, ciljevi koje poduzeće namjerava postići efikasno formuliranim i implementiranim strategijama u duljem razdoblju.²⁰

²⁰ Buble, M, *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, 2005., str. 96.

3.2. Održiva konkurentna prednost

Središnje pitanje konkurentnosti, po Michaelu E. Porteru, relativni je položaj poduzeta u odnosu na svoju industriju (1980.). Industrijski položaj poduzeta treba nam utvrditi je li ono iznad ili ispod prosječne profitabilnosti industrije. Povoljniji industrijski položaj postiže se konkurentskim pozicioniranjem koje omogućuje poduzetu iznadprosječne industrijske profite u dugom roku.

Porterov model pet konkurentskih sila daje nam okvir za razmatranje mogućih strateških prostora poduzeta i njihove profitnosti. Model se temelji na tezi da dugoročna profitnost industrije, kao i poduzeta unutar industrije, ovisi o utjecaju sljedećih pet konkurentskih sila:²¹

1. Pregovaračke moći kupaca
2. Opasnost od ulaska novih konkurenata
3. Pregovaračke moći dobavljača
4. Prijetnja od supstituta
5. Suparništvo među konkurentima

Zajednička jačina ovih pet konkurentskih sila određuje osnovni profitni potencijal industrije i definira međuindustrijske razlike u dugoročnim profitima. Najjače konkurentne sile prevalentno određuju profitabilnost industrije. Jača neutralizacija konkurentskih sila daje poduzetima kvalitetnije mogućnosti u kreiranju održivih konkurentskih prednosti. Profitnost industrije je veća ako industrija ima stabilnu konkurentnu strukturu, povoljniji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te manju opasnost ulaska drugih poduzeta. S druge strane, profitnost industrije je manja ako industrija ima promjenjivu i nedefiniranu konkurentnu strukturu, slabiji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te ako postoji jaka opasnost ulaska drugih poduzeta.

Porterov model pet konkurentskih snaga je prikazan na slici 4.

²¹ Pavičić, J., op.cit., str. 94.



Slika 4. Porterov model pet konkurenstkih sila

Izvor: <https://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/> pristup 1.9.2018.

Zahvaljujući jasnijoj specifikaciji različitih aspekata strukture industrije, Porterova koncepcija pet konkurenstkih sila postala je koristan analitički instrument za određivanje atraktivnosti industrije, održivosti njezine profitabilnosti i za detaljnu analizu konkurencije.

3.3. SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje strategija poduzeća i uključuje četiri ključna faktora: snage (strengths), slabosti (weakness), šanse (opportunities) i prijetnje (threats). Snage i slabosti predstavljaju unutrašnje karakteristike vašeg poduzeća (biznisa), dok šanse i prijetnje dolaze iz okruženja. Ona se temelji na prikupljenim i analiziranim podacima za vrijeme istraživanja tržišta. Pomoću SWOT analize identificiramo i uzimamo u obzir ključne čimbenike u trenutku plasiranja novog proizvoda/usluge na tržište. Namijenjena je vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini poduzeća.²²

SWOT analizom nastojimo identificirati poslovnu strategiju kojom će se na najbolji način iskoristiti snage i minimalizirati slabosti te kapitalizirati prilike i minimalizirati prijetnje. Drugim riječima možemo reći da je cilj swot analize da se minimaliziraju slabosti uz

²² <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-swot.pdf> pristup 1.9.2018.

istovremeno povećanje snaga poduzeća, te kako što bolje iskoristiti šanse uz istovremeno smanjenje prijetnji iz okruženja. Ona nam može biti od velike pomoći prilikom planiranja i ocjene određenog posla.

Snage i slabosti analize proizlaze iz unutarnjih čimbenika organizacije a prilike i prijetnje označavaju čimbenike izvan organizacije. Cilj menadžmenta je maksimizirati snage, minimizirati slabosti, iskoristiti prilike i neutračizirati prijetnje koje su prepoznate u SWOT matrici.

Na slici 5 prikazana je SWOT matrica.



Slika 5. SWOT matrica

Izvor: <http://www.raris.org/index.php/alati/2016-08-11-12-15-44> pristup 1.9.2018.

3.4. Benchmarking

Benchmarking su sustavne aktivnosti kojima se nastoji pronaći pojedince ili organizacije koje su u nečemu izvrsne i koristiti se njihovim znanjem, prilagođenim i poboljšanim radi vlastitog uspješnijeg djelovanja.²³

Benchmarking osigurava kontinuirani proces usporedbe organizacije s drugima u cilju pronalazjenja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguranja dugoročne konkurentske prednosti. Unatoč mišljenju kako su za razvoj benchmarkinga najzaslužnija proizvodna poduzeća koja su prva započela s njegovom primjenom, danas se on jednako uspješno primjenjuje u bankama, osiguravajućim društvima, neprofitnim organizacijama, državnim institucijama, zdravstvenim organizacijama itd. Širina primjene jedan je od razloga rastućeg interesa za benchmarking, ne samo u inozemnoj već i u domaćoj poslovnoj praksi.

Primjena benchmarkinga u poslovanju može osigurati brojne prednosti.²⁴

- unapređenje kvalitete proizvoda i usluga
- unapređenje poslovnih procesa
- snižavanje troškova poslovanja
- povećanje zadovoljstva kupaca
- otvaranje novim poslovnim mogućnostima
- usmjerenje na postizanje maksimuma u poslovanju
- postizanje konkurentske prednosti
- povećanje kreativnosti unutar organizacije
- unapređenje kvalitete organizacije u cjelini
- povećanje profita.

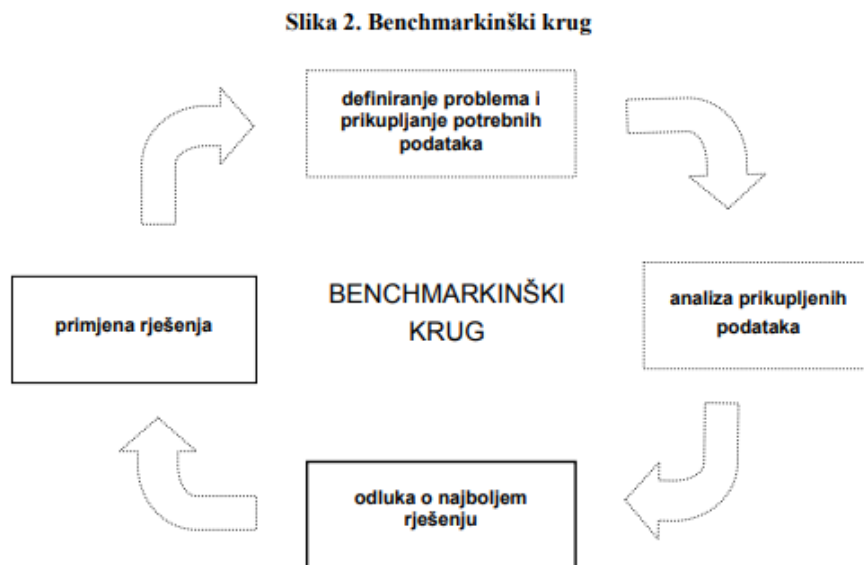
²³ Pavičić, J., op.cit., str. 141.

²⁴ Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V., Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br.4, 2006., str. 331-346.

Da bi se dobro uklopio u marketinške strategije, benchmarking trebati dijelom stalnih nastojanja da se stalno unapređuju poslovni procesi i da se bude u korak s konkurencijom i zahtjevima kupaca/korisnika.

Mogu se izdvojiti sljedeće vrste benchmarkinga:

6. **Funkcijski** – sve aktivnosti kojima se uspoređuju istovrsne ili srodne funkcije u organizacijama. Uvijek se upoređuju izdvojene funkcije
7. **Procesni** – usporedba se usredotočuje na procese – različite sljedove aktivnosti ključnih sudionika. Često se angažiraju suradnici koji nisu iz organizacije koja traži nova rješenja niti su iz one kojom se koristi kao benchmarkingom.
8. **Interni** - obuhvaća sve navedene vrste benchmarkinga i njihove kombinacije pri kojem je načelo da se uvijek treba prvo pokušati naučiti nešto od uspješnih unutar organizacije.



Slika 6. Benchmarkinški krug

Izvor: Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V., Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br.4, 2006., str. 331-346.

Na slici 6. prikazan je benchmarkinški krug. Kako bi se pojednostavnio pregled procesa benchmarkinga, u nastavku daje se njegov modificirani prikaz u 4 osnovne faze:²⁵

- 1) definiranje problema i prikupljanje potrebnih podataka
- 2) analiza prikupljenih podataka
- 3) odluka o najboljem rješenju
- 4) primjena rješenja.

Ovaj se proces može nazvati benchmarkinški krug u kojem svaka od navedenih faza sadrži manji ili veći broj podfaza odnosno pojedinačnih akcija i zadataka koji dovode do realizacije i ispunjenja pojedine faze. Benchmarkinški krug započinje spoznajom problema i njegovim definiranjem, a završava implementacijom odnosno primjenom rješenja.

²⁵ Ibidem

4. VRSTE STRATEGIJA

4.1. Porterove generičke strategije

U prvom dijelu radu su spomenute Porterove generičke strategije. U ovom poglavlju detaljnije će se analizirati tri Porterove generičke strategije:

1. Strategija niskih troškova
2. Strategija diferencijacije
3. Strategija fokusiranja

4.1.1. Strategija niskih troškova

Strategija vodstva u troškovima se zasniva na postizanju što nižih troškova, nižih od konkurencije kova, u bilo kojem segmentu poslovanja kako bi poduzeće u razlici između cijene i troškova ostvarilo što veće prihode. Pri tom se treba naglasiti da organizacija koja se vodi takvom strategijom može zadržati razinu cijena koja je jednaka razini cijena njenih konkurenata i tako ubirati veće zarade od svojih konkurenata koje poslije može uložiti u istraživanje i razvoj novih i boljih proizvoda koji će pružiti veće koristi svojim potrošačima, može povećati proizvodne, ljudske i prodajne kapacitete, ili može smanjiti razinu cijena ispod razine cijena svojih konkurenata, na taj način prihodi neće biti maksimalni po prodanom proizvodu, ali pretpostavljajući povećanu prodaju zbog nižih cijena, organizacija bi to zbog povećanog obujma prodaje trebala nadoknaditi, a još k tome otežati poslovanje konkurencije, kojoj bi zasigurno pao obujam prodaje. Poduzeća koja primjenjuju strategiju troškovnog vodstva imaju širok raspon djelovanja i uslužuju mnoge industrijske segmente, a mogu čak i poslovati u srodnim industrijama. Takva strategija ukoliko se provede, ukoliko se uspješno provede predstavlja direktnu ugrozu konkurentima, od kojih mnogi nakon toga napuštaju industriju u kojoj su djelovali jer više nisu u stanju konkurirati. Smanjenje troškova iziskuje puno napora u pronalaženju jeftinijih i drukčijih djelovanja jeftinijeg poslovanja.

Najvažniji rizici:²⁶

²⁶ Porter, M., op.cit., str 35-47

1. Tehnološka promjena
2. Opasnost od ulaska novih konkurenata
3. Nesposobnost uočavanja
4. Inflacija u troškovima koja smanjuje sposobnost poslovne organizacije da održi dovoljno veliku razliku u cijenama u odnosu prema konkurentima

Subjekt se može odlučiti ostvarivati održivu konkurentsku prednost tako da snizi troškove poslovanja u odnosu prema konkurentima. To se može postići smanjivanjem broja zaposlenika, snižavanjem njihovih plaća, uvođenjem nove tehnologije i sl.

4.1.2. Strategija diferencijacije

Druga generička strategija zove se diferencijacija. U strategiji diferencijacije tvrtka pokušava biti jedinstvena u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca. Ona odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnima i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe. Na kraju je nagrađena za svoju jedinstvenost cijenom uz dodatnu dobit.²⁷

Sredstva diferencijacije različita su za svaku industriju. Diferencijacija se osim na samom proizvodu može temeljiti na sustavu dostave, pristupu marketingu i širokom rasponu ostalih čimbenika. Tvrtka koja može ostvariti i održati diferencijaciju poslovati će iznad prosječno ako njena cijena uz dodatnu dobit premaši dodatne troškove koji nastaju kao dodatna posljedica njene jedinstvenosti. Uspješne strategije diferencijacije nastaju iz koordiniranih radnji svih dijelova tvrtke. Logika strategije diferenciranja zahtjeva od tvrtke da odabere svojstva u kojima će se diferencirati, odnosno u kojima će biti drugačija od svojih konkurenata.

²⁷ Ibidem

Svaka tvrtka mora pokušati identificirati specifične načine kojima će diferencirati svoje proizvode da bi stekli konkurentsku prednost. Diferencijacija je čin oblikovanja grupe značajnih razlika kako bi se ponuda neke tvrtke izdvojila od ponude konkurenata. Diferencijacija proizvoda stalno je prisutna. Na jednome kraju možemo naći visoko standardizirane proizvode koji dopuštaju male varijacije. To su na primjer meso, lijekovi i sl., dok su na drugoj strani proizvodi sposobni za veliku diferencijaciju, kao što su automobili ili namještaj. Glavne diferencijacije proizvoda su: svojstva, djelotvornost, prilagodljivost, trajnost, pouzdanost, popravljivost, stil te dizajn.

Neki od rizika diferencijacije su sljedeći:²⁸

5. Razlike u troškovima između poslovnih organizacija s izgrađenom konkurentskom prednošću putem strategije niskih troškova i onom koja je posljedica strategije diferencijacije mogu biti velike da je teško održati lojalnost prema diferenciranoj marki proizvoda
6. Opadanje potreba potrošača za diferenciranim proizvodima te nepovoljne promjene u kupovnim navikama
7. Ulazak konkurenata koji imitiraju diferencirane proizvode a financijski su moćniji

4.1.3. Strategija fokusiranja

Strategija fokusiranja je Porterova generička strategija koja je izvedena iz prvih dviju generičkih strategija, a to su spomenute: strategija vodstva u troškovima i strategija diferencijacije. Ona zato posjeduje značajke i jedne i druge strategije. Strategija fokusiranja je strategija kojom poduzeće traži konkurentsku prednost unutar industrijskog segmenta u kojem već djeluje. Optimizirajući svoju strategiju za ciljani segment, tvrtka nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljanim segmentima, iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost.²⁹

²⁸ Pavičić, J., op.cit., str. 177

²⁹ Porter, M. E., op.cit., str. 35-47

Strategija fokusiranja se ostvaruje fokusiranjem na troškove ili fokusiranjem na diferencijaciju.

Kod fokusiranja na troškove, tvrtka nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu. Fokusiranjem na diferencijaciju tvrtka teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu. Fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima. Tvrtka koja provodi strategiju fokusiranja koristi prednost suboptimizacije široko orijentiranih konkurenata u bilo kojem smjeru. Konkurenti moguće ne zadovoljavaju određeni segment dovoljno kvalitetno, što otvara mogućnost fokusiranja na diferencijaciju.

Najvažniji rizici strategije segmentacije.³⁰

1. Ovisnost o segmentu
2. Gubitak razlike u troškovima
3. Konkurenti pronalaze podržišta unutar uskih segmenata

4.2. Strategija segmentacije tržišta

Segmentacija je strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjerava podmirivati istovjetne potrebe i želje različitih segmenata potrošača.

Segmentacija tržišta može se definirati i kao proces podjele tržišta na zasebne pod-skupove potrošača koji imaju zajedničke potrebe ili karakteristike, te odabiranje jednog ili više segmenata na koje će ponuđači svojom ponudom ciljati.³¹

Segmentacijom tržišta može se raspoznati postojanje različitih skupina potrošača koje su svaka za sebe dovoljno slične, a opet dovoljno različite.

Najčešći razlozi zbog kojih je potrebno segmentirati tržište su:³²

- Usporavanje rasta populacije i sve više zasićeni tržišta: podiže se razina konkurentskog suparništva među poslovnim organizacijama
- Podizanje razine kupovne moći i educiranosti potrošača: potrošači postaju sve zahtjevniji u svojim potrebama i željama

³⁰ Pavičić, J., op.cit., str. 178.

³¹ <http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20007.pdf> pristup 1.9.2018.

³² Paviči, J., op.cit., str. 201.

- Postojanje trenda mikrosegmentiranja: primjenjuje se strategija targetiranja, odnosno odabira iznimno malih tržišnih segmenata kojima se ciljano prilagođava

Da bi se segmentacija mogla uspješno provesti, potrebni su biti ispunjeni sljedeći preuvjeti:³³

- Segmenti/potrošači se trebaju razlikovati prema određenim obilježjima važnim za ponudu
- Segmenti se trebaju moći identificirati mjerljivim pokazateljima
- Segmenti trebaju biti dostupni tako da im se specifičnom ponudom može pristupiti
- Segmenti trebaju biti reaktivni tako da odgovaraju na ponudu, odnosno marketinški program
- Segmenti trebaju biti profitabilni
- Segmenti trebaju biti održivi
- Treba moći razviti ponudu prilagođenu ciljnom segmentu

Varijable za segmentaciju tržišta krajnjih potrošača su:³⁴

- Geografske (regija, gradovi, područje, klima)
- Demografske – najpopularnija metoda jer su želje i preferencije kupaca ponajviše usporedivi s demografskim varijablama, a i lakše su mjerljive (godine, veličina obitelji, spol, prihod, zanimanje, obrazovanje, vjera, rasa, generacija, nacionalnost)
- Psihografske (društveni sloj, životni stil, osobnost)
- Prema ponašanju – prema znanju, stavovima, korištenju ili odgovoru na proizvod (prilike, koristi, status korisnika, stupanj korištenja, status privrženosti, stav prema proizvodu, spremnost na kupnju)

Najvažnije varijable za segmentaciju poslovnih tržišta su demografske varijable (koja djelatnost, veličina kompanije ili lokacija). Specifične su: varijable poslovanja, pristup nabavi, situacijski faktori i osobne karakteristike.

Zemljopisna segmentacija poslovnog tržišta provodi se ovisno o potrebama određenih proizvoda na različitim zemljopisnim područjima. - gradovi, pokrajine, regije - domicilno i inozemno tržište.

³³ Ibidem

³⁴ <http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%200007.pdf> pristup 1.9.2018.

Organizacijsko ustrojstvo:

- vrsta djelatnosti
- veličina tvrtke
- uporabljena tehnologija

Sve provedene segmentacije (na tržištu krajnje potrošnje i poslovne potrošnje) nisu efikasne. Da bi bili korisni, tržišni segmenti moraju imati sljedeće karakteristike:

- a) Mjerljivost – mogu se mjeriti veličina, kupovna moć i drugo
- b) Veličina – dovoljno veliki i profitabilni
- c) Dostupnost – mogu se djelotvorno dosegnuti i opslužiti
- d) Različitost – segmenti su međusobno različiti
- e) Operativnost – mogu biti formulirani učinkoviti programi

Tržišni segment je atraktivan (za marketere interesantan) ukoliko je homogen, razlikuje se od drugih segmenata, posjeduje kupovnu snagu koja omogućava uspješno i konkurentno poslovanje. Nakon što je poduzeće ustanovilo postojanje različitih segmenata potrošača, treba odlučiti kojim segmentima će tržiti svoje proizvode i usluge. Upravo određivanje tih segmenata bit je procesa koji se zove određivanjem ciljnog tržišta.

4.3. Strategija pozicioniranja

Pozicioniranje se može definirati kao stvaranje posebnog i poželjnog položaja u svijesti kupaca/ potrošača, i to za proizvod, uslugu, kategoriju proizvoda/usluge, marku, skupinu povezanih proizvoda/usluga ili poduzeće/organizaciju u cjelini.³⁵

Proizvod se mora isticati i imati jasno određen položaj na tržištu, i zato poduzeća pomno planiraju položaje koji će njihovim proizvodima dati najveću prednost u ciljnom tržišnom segmentu. Obzirom da različiti segmenti potrošača očekuju od proizvoda različita zadovoljenja potreba, pozicioniranje je važna koncepcija, jer pomaže poduzeću da se približi svojim ciljnim segmentima i stvara dugoročnu naklonost potrošača te ulazi duboko u shvaćanje potreba i motiva potrošača.

S jedne strane pozicioniranje proizvoda je subjektivan proces u kojem kupci doživljavaju proizvod na svoj način, dok s druge strane poduzeća nastoje pridati proizvodima upravo ona svojstva koja kupci, potrošači u pojedinim segmentima smatraju važnima.

Pozicioniranje je zahtjevan proces, stoga je potrebno poduzeti sljedeće korake:³⁶

- Identificiranje konkurentskih proizvoda, odnosno marki proizvoda
- Identificiranje kriterija, odnosno atributa za pozicioniranje
- Analiza postojeće pozicije na tržištu
- Izbor strategije pozicioniranja
- Lansiranje strategije pozicioniranja na tržište
- Mjerenje efikasnosti strategije pozicioniranja

Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost do onog stupnja do kojeg je u stanju pozicionirati se na tržištu. Ako poduzeće pozicionira proizvod tako da nudi najbolju kvalitetu i uslugu, onda mora i isporučiti obećanu kvalitetu i uslugu. Na taj način počinje diferencijacija marketinške ponude poduzeća tako što poduzeće nudi veću vrijednost od konkurencije.

³⁵ Pavičić, J., op.cit., str. 238.

³⁶ Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 255

Elementi koji služe za stvaranje konkurentskih prednosti, odnosno atributa pozicioniranja su brojni, i mogu se naći u:³⁷

- Opipljivim karakteristikama proizvoda
- Neopipljivim karakteristikama proizvoda
- Koristima koje potrošači imaju od proizvoda
- Niskim cijenama
- Uporabi ili primjeni proizvoda
- Korisnicima proizvoda
- Vezivanju poznate osobe uz proizvod
- Stilu života
- Kategoriji proizvoda
- Konkurentima
- Zemlji podrijetla

Osnova za postupak pozicioniranja uvijek je dobra segmentacija tržišta. Marka je ime, znak, izraz, simbol, oblik ili njihova kombinacija koja omogućuje razlikovanje jednog proizvoda od mnoštva drugih. Marka proizvoda daje određena jamstva kvalitete i određeni status njezinim korisnicima.³⁸

Poduzeće mora odabrati one prednosti na kojima će graditi svoju strategiju pozicioniranja. Mora se odlučiti što će i koliko promovirati. Izbor strategije ovisi o provedenim analizama. Ries i Trout preporučuju.³⁹

- Prva strategija – sastoji se od jačanja vlastitog položaja u svijesti potrošača.
- Druga strategija – sastoji se u pokrivanju nezaposjednutog položaja na tržištu, za koji se procjenjuje da ima dovoljno potrošača.
- Treća strategija – sastoji se u depozicioniranju konkurencije tako da se napadnu konkurenti.

Za mjerenje učinkovitosti pozicioniranja na tržištu koristi se nekoliko metoda:⁴⁰

³⁷ Ibidem

³⁸ Previšić J, Orepić Đ; Osnove marketinga; Zagreb; 2007; str. 179

³⁹ Renko., N., op.cit., str. 257.

⁴⁰ Ibidem

- Istraživanje potrošača može dati korisne informacije za oblikovanje strategije pozicioniranja. Tim istraživanjem može se ustanoviti koji su najvažniji kriteriji, a rezultati se prikazuju u percepcijskoj mapi.
- Testiranje novog proizvoda je metoda kojom se postižu informacije potrebne za pozicioniranje novog proizvoda. Metoda je često skupa, ali i često riskantna, jer postoji mogućnost da je konkurencija otkrije. Najveća prednost ove metode je smanjenje rizika pri uvođenju novog proizvoda na tržište.
- Oblikovanje modela odlučivanja u koje se ugrađuju podaci dobiveni iz prethodnih istraživanja.
- Ekonomska efikasnost odabrane strategije pozicioniranja pokazuje koliko je zapravo strategija efikasna. Najčešće se upotrebljavaju podaci o veličini prodaje, tržišnom udjelu, profitu, stopi rasta, zadovoljstvu potrošača.

Jednom kada poduzeće izgradi željenu poziciju, tu poziciju treba zadržati i odgovarajućom izvedbom i komunikacijom. Treba izbliza nadgledati i prilagođavati poziciju s vremenom kako bi ona odgovarala promjenama u potrebama potrošača i strategijama konkurenata. Nagle promjene rijetko uspijevaju, a pozicija proizvoda bi trebala proizaći za vrijeme njegova prilagođavanja marketinškom okruženju koje se mijenja.

4.4. Strategija repozicioniranja

Zbog raznih promjena u organizaciji, ali i van nje, posebno kod kupaca, s vremenom se može javiti potreba za repozicioniranjem onoga što je već stvorilo određenu poziciju u svijesti kupaca/potrošača. Repozicioniranje se provodi pošto se pomno analizira unutarnja situacija u poslovnoj organizaciji na tržištu.

Slučajevi kada je potrebno repozicioniranje:⁴¹

- Proizvod ima položaj u svijesti kupaca je nepovoljan ili nedovoljno povoljan,
- Proizvod ima povoljan položaj u svijesti kupaca, ali zbog promijenjenih ili očekivanih okolnosti na tržištu potrebne su aktivnosti kako bi se taj početni iznos iskoristio

⁴¹ Pavičić, J., op.cit., str. 242.

- Proizvod postoji ali nema nikakvu iskoristivu prepoznatljivost, odnosno iskoristivi izdvojeni položaj u svijesti kupaca.

Repozicioniranje je na tržištu vrlo često vezano uz marke tj. brandove proizvoda jer su one prenosive i iskoristive čak i ako proizvodi ili usluge koje označavaju prestanu biti atraktivni kao što su bili prije ili se čak prestanu proizvoditi zbog tehnoloških, zakonskih, konkurentskih ili nekih drugih okolnosti. Svjesnost o marki i učinci njezina imidža usmjeravaju se na proširenje djelatnosti, druge linije proizvoda, čak i cijele djelatnosti, a pojmovi koji se pri tome rabe mogu biti jačanje marke, revitalizacija marke, prilagodba portfelja marke ili širenje marke.⁴²

Repozicioniranje marke katkada završava umirovljenjem kada se ustanovi da ih nema smisla spašavati, ulagati u njih ili ih revitalizirati. Za to uobičajeno slijede idući koraci:⁴³

- Smanjuje se ponuda
- Smanjuje se ili izostaje snažna marketinška podrška: ne ulaže se znatno u promociju, unapređenje proizvoda i prodaje i sl.
- Ono što je iskoristivo pokušava se priključiti zdravijem dijelu ponude
- Proizvod, marka ili organizacija se posve napušta i/ili se prodaje

4.5. Strategija opsega proizvoda

Strategija opsega proizvoda se odnosi na proizvodni program poduzeća koji može biti:⁴⁴

- Strategija jednog proizvoda – poduzeće mora ostati „up-to-date” kako proizvod ne bi zastario;
- Strategija višestrukih proizvoda – proizvodi moraju nadopunjavati jedan drugoga u proizvodnom programu
- Strategija sustava proizvoda – proizvodni program usmjeren na potrebe i želje potrošača.

⁴² Ibidem, str. 244.

⁴³ Keller, K.L., Strategic Brand management, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.

⁴⁴ Grupa autora, Marketing strategije, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod, 2018., str. 53

4.4. Strategije diverzifikacije

Temelji se na ulasku poduzeća u potpuno nove poslove i nova tržišta a može biti.⁴⁵

1. Srodna – nove aktivnosti povezane s postojećim aktivnostima poduzeća; može biti temeljena na marketingu, proizvodnji i tehnologiji
2. Nesrodna – nove aktivnosti koje nemaju sličnosti s postojećim aktivnostima poduzeća

Povezana diverzifikacija podrazumijeva širenje portfolija poduzeća s proizvodima koji su bliski postojećoj proizvodnoj orijentaciji ili drugim riječima dosadašnjoj misiji i ciljevima, odnosno postojećem proizvodnom programu. Koncentričnost zapravo ukazuje na logiku zadržavanja identične proizvodne orijentacije i time istoga korištenja proizvoda, odnosno korištenja iste tehnologije, distribucije, menadžerskih vještina i materijala.⁴⁶

Strategija nepovezane diverzifikacije podrazumijeva širenje poslova nepoznatih u dosadašnjoj praksi poduzeća, odnosno, podrazumijeva strategiju kojom se nadodaju novi proizvodi koji nemaju bliske karakteristike s postojećim proizvodima, a novi su proizvodi namijenjeni novim tržištima.⁴⁷

⁴⁵ Ibidem

⁴⁶ Mencer, I. Strateški menadžment-Upravljanje razvojem poduzeća. TEB poslovno savjetovanje d.o.o. Zagreb. 2012., str. 204.

⁴⁷ Ibidem

4.5. Strategija uvođenja novog proizvoda

Uvjeti upotrebe i mogućnosti kupnje proizvoda oblikuju okvir za odluke u razvoju novog proizvoda za ciljno tržište. Jedan proizvod može biti novi za poduzeće, za određeno ciljno tržište ili za čitavo globalno tržište. Proizvod još može biti potpuno novi, nove proizvodne linije, dopunjen postojeći proizvod, poboljšani postojeći proizvod, repositioniran proizvod, te proizvod s manjim troškovima. Međunarodno poduzeće najčešće je „novi“ proizvod već prodavalo na nekom drugom tržištu, ali proizvod je nov za odabrano tržište. Strategija može biti proizvodno ekstenzivna, sa značajnim prilagodbama proizvoda ili bez, može se raditi novi proizvod za specifično strano tržište ili dizajnirati globalni proizvod za sva tržišta.⁴⁸

Poduzeća razvijaju nove proizvode kako bi povećali konkurentsku prednost i poboljšali svoju ponudu. Novi proizvodi predstavljaju inovaciju, što rezultira rizikom za poduzeće. Dakle, ne mora novi proizvod značiti automatski i unapređenje poslovanja, već u slučaju neuspjeha ono znači gubitak za poduzeće. Kod razvoja novog proizvoda ključno je uzeti u obzir potrebe potrošača, uvjete korištenja i mogućnost kupnje. Tvrtke se sve više natječu na tržištu s konkurentima, stoga stalna inoviranja i ulaganja u nove proizvode pomažu u održavanju statusa na tržištu. Tvrtka može provoditi vlastiti razvoj novog proizvoda uz pomoć vlastitog odjela za istraživanje i razvoj ili da kroz outsourcing angažira drugu tvrtku koja će to provesti za nju. Da bi se novi proizvod uspješno plasirao na tržište potrebno je imati dobru organizaciju rada, stručne osobe i dobru koordinaciju i kontrolu procesa. Kupci žele nove proizvode a cilj poduzeća je da ga dostavi prije konkurencije.⁴⁹

Rizici inovacija su različiti i brojni. Mogu biti tržišni rizici kada inovacija ne uspije i ulaganja ne dovedu do uspjeha i trajne realizacije. Tehnološki rizici obuhvaćaju zastarjela tehnološka rješenja koja stvaraju trošak za poduzeće i koje je nedovoljno racionalno. Financijski se odnose na to da poduzeće koje nema prethodnu financijsku podlogu, može se naći u problemu vezano za odnos cijena koštanja novog proizvoda, troškova proizvodnje i visine dobiti. Institucionalni rizik predstavlja smanjenje uvoznih carina, promjena tečaja, porezna politika koji mogu dovesti inovacijski projekt u težak položaj.⁵⁰

⁴⁸ Previšić, J., op.cit., str. 176.

⁴⁹ Ibidem, str. 177

⁵⁰ Ibidem, str. 177.

Faze uvođenja novog proizvoda su:⁵¹

- **Generiranje ideja o novom proizvodu**- ideje za osmišljavanje novog ili inoviranje postojećeg proizvoda. Prikupljaju se iz internih (koje čine svi zaposlenici poduzeća) ili eksternih izvora (potrošači, konkurencija, dobavljači i sl.). Potrebno je definirati ciljna tržišta i strateške proizvode na kojima će se ulagati u ovoj domeni. Nove ideje mogu doći iz raznih izvora, kao što su izumitelji, odvjetnici za patente, laboratorij, konzultanti i sl. Neke od tehnika generiranja novih ideja su navođenje karakteristika, forsirani odnosi, morfološka analiza, brainstorming, identifikacija problema i potreba, sinektika.
- **Testiranje i uspoređivanje ideja o novom proizvodu**- evaluiranje ideja o novom proizvodu, uspoređivanje i procjena. Cilj je smanjiti broj ideja na one koje odgovaraju strategiji poduzeća, odnosno odbacivanje loših ideja, dok će se one dobre ideje evidentirati za buduća vremena.
- **Razvoj i testiranje koncepcije novog proizvoda**- Proizvodna ideja koja predstavlja mogući proizvod koji se može ponuditi na tržištu. Koncepcija proizvoda koja obuhvaća elaboriranu verziju ideje izraženu razumljivim potrošačkim rječnikom. Imidž proizvoda koji je konkretna potrošačka slika o stvarnom, potencijalnom proizvodu, ili njegovoj koncepciji. Na pitanja kao što su: tko su korisnici proizvoda?, koju primarnu pogodnost proizvod korisniku nudi? i dr. Moguće ih je oblikovati kao koncepciju kategorije⁴⁹ koja definira konkurenciju proizvoda. Ovo testiranje se provodi na određenoj ciljnoj skupini, koja može testirati proizvod. Danas je to testiranje mnogo lakše nego prijašnjih godina, zbog razvoja raznih softverskih aplikacija na računalu.
- **Razvoj strategije marketinga za upravljanje novim proizvodom** - Danas se razrada strategije marketinga provodi ranije. Postoje tri platforme: na prvoj se opisuje veličina struktura i ponašanje ciljnog tržišta, prakticiranjem kvantitativne i kvalitativne metodologije. Također se planira željena tržišna pozicija proizvoda, ciljani tržišni udio i profitni ciljevi. Druga razina predstavlja detaljnu razradu cjenovne strategije i cjenovne politike, strategiju distribucije i ukupni proračun marketinga za prvu godinu komercijalizacije. Treća platforma definira dugoročnu prodaju, dugoročne profitne ciljeve za marketinški splet.

⁵¹ Šerić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, 2009., str.12.-30

- **Procjena potencijala prodaje novog proizvoda**- analitička procjena moguće tržišne realizacije novog proizvoda, odnosno je li proizvod profitabilan. Veoma je zahtjevna faza, jer traži detaljne buduće procjene i kretanja. Procjena moguće ukupne prodaje se sastoji od procjene za nove proizvode koji se kupuju jednom, proizvodi koji se ne kupuju često i imaju zamjenske cikluse, oni koji se kupuju učestalo, procjena prvih prodaja novog proizvoda, zamjenske prodaje koja podrazumijeva istraživanje distribucije vremena preživljavanja proizvoda, procjena ponovljene kupnje, troškova i profita. Razlikujemo dvije vrste analize: Break-even analiza (analiza nulte točke) i analiza rizika (može biti optimistična, pesimistična i vjerojatna).⁵²
- **Razvoj novog proizvoda** - kada koncepcija proizvoda prođe poslovni test, slijedi daljni, konkretni, fizički razvoj proizvoda. Dolazi do značajnog rasta troškova, koji su potrebni da bi se proizvod oblikovao i razvio. Potrebno je prvo testiranje prije nego što proizvod dospije na tržište, pa potrošači sudjeluju u testiranju prototipa proizvoda. Na taj način poduzeća ocjenjuju stavove i reakcij potrošača o novom proizvodu. Postoje različite tehnike za mjerenje sklonosti potrošača:50 jednostavno rangiranje gdje potrošači određuju redosljed tri proizvoda prema sklonosti. Metoda uspoređivanja parova koja uključuje predstavljanje parova proizvoda potrošaču. Metoda monadskog rangiranja gdje potrošač ocjenjuje proizvode i upisuje ih u skalu prema dojmu.
- **Testiranje tržišta** - testiranje novog proizvoda u autentičnom potrošačkom okruženju i spoznaja potencijalne veličine tržišta, te ocjena kako potrošači i distributeri reagiraju na rukovanje proizvodom, korištenjem i ponovljene kupnje stvarnog proizvoda. Testiranje tržišta osigurava informacije o kupcima, učinkovitosti programa, tržišnom potencijalu i sl. Postoje razine: pokus, prvo ponavljanje kupnje, prihvaćanje i učestalu kupnju. Učestale metode testiranja potrošačkih dobara su: istraživanje vala prodaje, simulirani test marketing, kontrolirano marketinko testiranje, te test tržišta.
- **Komercijalizacija** - predstavlja uvođenje i lansiranje novog proizvoda. Nastavak komercijalizacije predstavlja više troškove poslovanja i veće troškove marketinga. Temeljne dileme su kada (rani, paralelni i kasni ulazak), gdje (definiranje lokacije na lokalnom, regionalnom ili globalnom tržištu), kome (odrediti potencijalna ciljna tržišta) i kako nešto ponuditi (razvoj plana akcija za uvođenje novog proizvoda na novo tržište).

⁵² Zavišić, Ž.: Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, 2011., str. 46.

Kada se radi o novom proizvodu koji je po svojim proizvodno- tehnološkim i ekonomskim osobinama može biti ili bolji, funkcionalniji, ili ima bolji dizajn i jaču estetiku u odnosu na postojeće supstitute na tržištu, treba očekivati da će takav proizvod probuditi interes potencijalnih korisnika. Bitno je da svojstva proizvoda s vremenom stvaraju preferencije kod potrošača, a ne da isti napuste u kratkom vremenu. Pored dizajna, sastava, kvalitete, izvedbe, funkcionalnosti te opremljenosti proizvoda, vrlo važnu ulogu ima prodajna cijena.⁵³

4.6. Strategija uspostavljanja odnosa s kupcima

Neki autori govore o kontinuitetu odnosa s nekoliko razina u kojima se položaj u svijesti kupca mijenja i unapređuje. Tako imamo sljedeće razvoje razine odnosa:⁵⁴

- Fokusiranje na cijenu i ostale klasične načine procjenjivanja ponude
- Fokusiranje na društvenu interakciju
- Fokusiranje na uzajamno uvjetovana partnerstva

Razine razvoja odnosa između ponuđača i kupca katkad se posve teško procjenjuju opipljivim pokazateljima kao što su profitabilnost, odnos uloženo – dobiveno, pokazatelji povrata ulaganja, mjerljive komponente kvalitete i sl. Dobar dio odnosa i položaja u svijesti se temelji na percepciji, doživljaju.

Bez obzira na razinu odnosa s kupcem, ponuđač treba uvijek provoditi formalna i neformalna stalna istraživanja vezana uz zadovoljstvo kupaca, položaj ponude u kupčevoj svijesti te eventualnim promjenama, prijetnjama i opasnostima vezanim uz položaj ponude, a koje mogu proizići iz ponašanja konkurenata, promjena u tehnologiji, promjena zakona i dr. Ni jedan položaj u svijesti kupca nije zajamčen i s vremenom se mijenja.

⁵³ Zavišić, Ž.: Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, 2011., str. 46.

⁵⁴ Pavičić, J., op.cit., str. 241.

4.7. Strategija rasta

Strategija rasta je karakteristična za poduzeća koja nastoje povećati opseg poslovanja u svim dimenzijama (rast proizvodnje, prodaje, tržišta i sl.).⁵⁵

Može biti interna ili eksterna. Interna podrazumijeva promjene unutar poduzeća koje se odnose na spajanja i pripajanja te druga partnerstva. Interni rast također podrazumijeva da menadžer ima potpunu kontrolu nad razvojem, oslanjajući se na svoje znanje i vještine. Strategije eksternog rasta podrazumijevaju akvizicije ili pripajanja, spajanje i druge oblike strateške suradnje.

| | postojeći proizvod | novi proizvod |
|-------------------|--|--------------------------------------|
| postojeća tržišta | 1. Rast na postojećim tržištima | 2. Razvoj proizvoda |
| nova tržišta | 3. Razvoj tržišta | 4. Strategija diverzifikacije |

Slika 7. Strategije rasta

Izvor: Ansoff, J.:Strategics for Diversification, President and Fellows of Harvard College, Boston, rujan/listopad, str. 114.

Rast na *postojećim tržištima* (*penetracija*)- predstavlja najjednostavniju i najmanje rizičnu strategiju zbog toga što poduzeća plasiraju postojeće proizvode na postojeće, već istraženo tržište. Karakterizira je smanjenje cijena, agresivno oglašavanje, intenzivna promocija s namjerom oduzimanje dijela ili cijelog tržišta konkurentima, zadržavanje postojećih i privlačenjem novih kupaca.⁵⁶

Razvoj proizvoda- Poduzeća razvijaju nove proizvode za postojeća tržišta, što predstavlja izazov za njih. Poduzeće razvija nov, inovativan proizvod koj namjeravaju plasirati na postojeće tržište na kojem je konkurencija velika. Za razliku od strategije razvoja tržišta,

⁵⁵ http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf, pristup 1.9.2018.

⁵⁶ Previšić, J., op.cit., str.176.

organizacija kod razvoja proizvoda usmjerava ključne kompetencije prema specifičnim kupcima odnosno potrošačima, a ne prema specifičnim proizvodima.⁵⁷

Razvoj tržišta- mnogo je rizičnija opcija od strategije prodora na tržište. Poduzeće koristi postojeće proizvode te se širi na nova, nepoznata regionalna ili globalna tržišta.⁵⁸

Strategija diverzifikacije- Najrizičnija je strategija jer poduzeća plasiraju nove proizvode na nova i nepoznata tržišta. Potrebno detaljno analiziranje novog tržišta, odabir ciljnih skupina, znanja i vještine, nove tehnike i sl. Nastoji se povećati profitabilnost većim obujmom prodaje na novim tržištima. Može biti povezana i nepovezana.⁵⁹

⁵⁷ Ibidem, str. 167.

⁵⁸ Ibidem, str. 167.

⁵⁹ Ibidem, str. 167.

5. MARKETINŠKE STRATEGIJE PODUZEĆA FRANCK

5.1. O poduzeću

Franck je jedan od najuspješnijih hrvatskih proizvođača i izvoznika prehrambenih proizvoda. Svoju dugu povijest i bogatu tradiciju započeo je ispisivati prije više od 120 godina. Mladi i ambiciozni njemački poduzetnik Johann H. Franck uspio je ljekovitu biljku cikoriju preraditi u kavovinu te tako od tada, od 1827. godine seže Franckova priča. Godine 1892. otvorena je Zagrebačka tvornica. Od toga pa sve do danas kompanija je širenjem na regionalna tržišta te kontinuiranim ulaganjem u istraživanje, razvoj i inovacije postala simbol vizionarstva, poduzetničkoga duha i napretka te velike i bogate međunarodne poslovne tradicije.

Ime Franck znači garanciju vrhunske kvalitete. To je vrijednost na kojoj je kompanija izgrađena i predstavlja okosnicu poslovanja. Iza svakog proizvoda stoji velika prednost, rad i trud, bogato stručno znanje i iskustvo, vrlo dobro poznavanje kupca, značajna ulaganja, istraživanje i razvoj inovacija. Radi se sa stavom da se kupcima ne donose samo proizvodi, već da se s njima podjeli ljubav i strast koja se ulaže u razvoj i plasman proizvoda na tržište. Vrijedne doživljaje i lijepe uspomene uz sve bogatstvo okusa, mirisa i aroma koji život čine ljepšim. Proizvode koje posjeduje Franck su: kava, čaj, snack, capsules te ostali proizvodi od kojih se izdvajaju: instant napitci od žitarica, napitci od žitarica, hot mix, espresso cocktails, prilozi jelima, sastojci za kolače i desert te začini.⁶⁰

Kompanija je strateški usmjerena na daljnji razvoj te održivi rast poslovanja u kategoriji toplih napitaka kroz kontinuirano ulaganje u proizvodnu izvrsnost i primjenu naprednih tehnoloških rješenja te razvoj inovativnih koncepata i proizvoda kojim uvodi nove trendove i doprinosi razvoju cjelokupnoga tržišta. Fokus je jasan: učvršćivanje postojeće leaderske pozicije kroz inovacije, visoki standard kvalitete proizvoda, sustavni rad na razvoju proizvodnog asortimana i brendova čime se stvaraju pretpostavke za daljnji iskorak u regiji te internacionalizaciju poslovanja.

⁶⁰ <https://www.franck.eu/hr/kompanija/nasa-kompanija/> pristup 15.09.2018.

U skladu s time, krajem 2015. godine Franck je svoj biznis snacka izdvojio u posebnu organizacijsku jedinicu te kroz joint-venture partnerstvo s Intersnackom, vodećim europskim proizvođačem snacka, osnovao Adria Snack Company d.o.o. Ovo je partnerstvo uspješna kombinacija Franckovih stručnih znanja o preferencijama regionalnih potrošača i uspješnih brendova poput Čipi čipsa i Kroki kroketa, hrvatske proizvodnje i domaćih sirovina te izvrsne distribucije s Intersnackovim iskustvom i stručnim znanjem u razvoju i inovacijama s europskog tržišta te uspješnom upravljanju dinamičnim biznisom snacka.

Ovom organizacijskom promjenom osigurani su preduvjeti za veću učinkovitost i bolju usmjerenost na jačanje konkurentnosti i održiv razvoj poslovanja toplih napitaka i snacka, dva različita segmenta koji zahtijevaju potpuno drugačiji pristup u razvojnom, proizvodnom, marketinškom i prodajnom smislu.

Franck sustavno ulaže u unapređivanje svojih proizvodnih kapaciteta i modernizaciju tehnoloških procesa u skladu s razvojem cjelokupne industrije i globalnim trendovima. Dosadašnjim uspješno realiziranim investicijama kompanija je pokazala strateško razmišljanje i usmjerenost na dugoročnu održivost poslovanja te s tim ciljem nastavlja stvarati prilike za jači regionalni iskorak.

Ujedno, posebna pažnja pridaje se istraživanju i razvoju zbog čega je Franck prepoznat kao inovator koji podiže ljestvicu kvalitete i definira trendove na tržištu. Inovacije su u Francku oduvijek bile u centru poslovanja. Sama kompanija je utemeljena upravo na inovaciji Johanna Francka koji je cikoriju uspio preraditi u napitak, a ovaj poduzetnički duh i kultura inovacija i danas predstavljaju glavnu pokretačku snagu Francka.

Zahvaljujući ovome, kompanija doprinosi kontinuiranom razvoju glavnih kategorija svojih proizvoda, ali i cjelokupnoga tržišta u skladu s potrošačkim trendovima i preferencijama. S ovim ciljem aktivno djeluje i u sklopu europskih strukovnih organizacija i udruženja poput International Coffee Partners te inicijative coffee&climate, kao i Tea and Herbal Infusions Europe zajedno s ostalim europskim proizvođačima i trgovcima kavom i čajem.

5.1.2. Povijesni razvoj

Prvi pokušaj tvorničke proizvodnje cikorijske kave bio je 1827. Po privatnim spisima Johann Heinrich Franck-a te je njegov poduhvat ušao u povijest jednako tako kao i njegov potpis. Stilizirani potpis prezimena pretvorio se u zaštitni znak poduzetništva Franck. Tijekom vremena Franck se pretvorio u kreatora velikih civilizacijskih mijena. Bile su to tako velike zasade da su i njegovi nasljednici na čelu Francka, sve do današnjeg predsjednika uprave u Zagrebu, uporno slijedili njegov poslovni credo. Da bi opstala, ambiciozna tvrtka mora rasti. Rast nikad nije obična fizička ekspanzija, rast je uvijek traženje novih poslovnih rješenja, definiranje pravca ekonomskog razvoja koje potom slijedi gospodarska matica. S ovakvim idejama tvrtka Franck bila je od početka osuđena da ispisi povijest. U Bavarskoj je Johann Heinrich Franck započinjao veliku poslovnu sagu svoje obitelji koja će se uskoro pretvoriti u globalnu ekspanziju tvrtke Franck. Mladi je Franck iz trgovca postao uzgajivačem, tehnološkim eksperimentatorom i iznimno uspješnim propagatorom plemenite cikorijske kave. Nove generacije obitelji Franck nisu se zadovoljavale izvozom. Ključni odgovor vezan uz rješenje problema ležao je zapravo u revolucionarnoj ideji poslovne ekspanzije te je odlučeno da se proizvodnja rasprši sve dalje i dalje od izvorišta. Matična kompanija se tako više nije trebala opterećivati sa carinskim ograničenjima u izvoznim prodorima. Tako je još u 19. stoljeću tvrtka Franck utemeljila takav razvojni koncept. Nakon pomnog proučavanja tehničke kulture područja, Franck je svoju tvornicu još 1892. dao izgraditi i u Zagrebu. Zagreb je i tada bio za Franckove važan faktor razvoja no sigurno nisu slutili da će se jednog dana i sama matica tvrtke preseliti u glavni grad Hrvatske. Za šaroliki svijet toplih napitaka koji oslikava i hrvatsko tržište, Franck je danas optimalno pripremljen. Mješavine visokokvalitetne kave u prvom su planu, mogućnosti "renesanse" kavovine pomno se razmatraju, klasičnom crnom čaju pridodani su zeleni i mnogi biljni, nije se zaboravilo ni na ostale proizvode. Suvremeni je potrošač navikao svakodnevno kombinirati velike tradicije koje su se nekada međusobno potirale.⁶¹

5.1.3. Franck danas

⁶¹ <http://www.zse.hr/userdocsimages/prospekti/FRNK-prospekt.pdf> pristup 15.09.2018.

Franck je danas jedan od najuspješnijih hrvatskih proizvođača prehrambenih proizvoda s vodećim tržišnim udjelom u grupama proizvoda: kava, kavovine, čajevi, čips, flips, kikiriki i drugim skupinama prehrambenih proizvoda izuzetne kakvoće. Proizvodi Francka razvijali su se temeljem znanja generacija zaposlenih i primjenom razvijene tehnologije. Kao potvrdu prepoznatljive kvalitete svojih tradicionalnih proizvoda i uspješnog poslovanja, poduzeće je dobilo niz domaćih i međunarodnih nagrada i priznanja, uključujući tri znaka "Hrvatska kvaliteta" i prestižnu nagradu za poslovne uspjehe i upravljanje Euromarket 2002. Osluškujući tržišne trendove i riječ krajnjih potrošača, Franck je na tržište uveo i stalno uvodi niz inovacija u području proizvoda i odnosa prema potrošačima. Snaga Francka na tržištu ogleda se u kvaliteti, dostupnosti proizvoda i povijesnoj poznatosti i imageu. Takav položaj rezultat je stalnog razvoja i uvođenja proizvoda na tržište i obavještavanju potrošača o njihovim svojstvima i korisnim oblicima potrošnje. Značajna sredstva ulažu se u istraživanje tržišta: istražuju se potrebe potrošača, promjene njihovih želja i uzroci tih promjena. Ove su informacije vrijedni resursi koji pružaju fleksibilnost u stalnom prilagođavanju novonastalim situacijama. Niz mišljenja i prijedloga koji su dio komunikacijske mreže poduzeća omogućuju trajno praćenje kretanja na tržištu i pravovremeno otkrivanje potreba i želja potrošača koji su najvažniji putokaz za razvojnu politiku Francka. Konstantno prate svjetske trendove razvoja znanosti i tehnologije: uložena su velika sredstva u tehnologiju. Danas je tehnologija proizvodnje cjelokupnog asortimana među najmodernijima na svijetu. Franck je veliko poduzeće po međunarodnim i hrvatskim klasifikacijama (600 zaposlenih), ali veličina poduzeća je zadržana na optimalnoj razini, što je rezultiralo time da je Franck organizacijski strukturiran kao veliko poduzeće, ali je stupanj formalizacije zadržan na razini gdje se omogućava fleksibilnost, odnosno brza prilagodba organizacije. Franck se pripremio na nasmiljenu tržišnu konkurenciju mnogobrojnih konkurentskih poduzeća. Ovako postavljena organizacija omogućava veću fleksibilnost, kontrolu troškova, transparentnije budžetiranje, planiranje i poslovanje, te, dakako, olakšanu distribuciju i kontrolu maloprodaje. Distributivna mreža izuzetno dobro pokriva tržište. Franck obuhvatnom mrežom raznovrsnih kanala distribucije pokazuje koliko cijeni svoga kupca i potrošača, približivši mu proizvod na mjesto, u vrijeme, na način i u obliku kako to potrošač želi i traži. Direktnu distribuciju čine vlastita mreža prodajnog osoblja koji su vezani za četiri tržišne regije u Hrvatskoj kao i separatnim vođenjem gastro programa. Indirektna distribucija ima daleko najveće značenje u ukupnoj distribuciji Franckovih proizvoda. Najveći se dio Franckovih proizvoda distribuira posredstvom veleprodaje putem koje proizvode pribavljaju maloprodaja, ugostiteljstvo i *cash&carry* centri. Distribucijski centri Francka koji se nalaze u Zagrebu, Rijeci, Splitu,

Dubrovniku i Đakovu pokrivaju sve dijelove tržišta Hrvatske. Na taj način isporuka stiže do kupca najčešće u roku od 24 sata od narudžbe. Lojalnost potrošača marki Franck gradi se na osnovi posebnih i jedinstvenih svojstava proizvoda: kvalitete, pakiranja, opremanja, dostupnosti, pozicioniranja, kao i nizom aktivnosti unapređenja prodaje usmjerenih prema kupcima. Na ovaj način održava se pozitivan imidž Francka i osigurava dugoročno zadržavanje kupaca i potrošača. Franck svoju budućnost vidi u ulaganju u kadrove, kreativnom i učinkovitom radu, primjeni tehničkih i tehnoloških inovacija te konstantnom osluškivanju tržišnih kretanja.

Misija društva je:⁶²

- osigurati dugoročno zadovoljstvo potrošača njegujući stoljetnu tradiciju i vrhunsku kvalitetu svojih proizvoda i usluga, očuvanje zdravlja, sigurnosti i zaštite okoliša te se potvrditi kao vodeće poduzeće u regiji
- pružiti priliku svim zaposlenima da razviju svoje kreativne potencijale te ih usmjeriti na trajno unapređenje poslovnih procesa, humanog sociološkog okruženja i ukupne učinkovitosti tvrtke,
- ostvarivanje zadovoljavajućih i rastućih poslovnih rezultata uz povećanje vrijednosti uloženog kapitala

Vizija je postati vodeće regionalno poduzeće u segmentu prehrambene industrije.

⁶² Ibidem



Slika 8. Franck logo

Izvor: <https://www.franck.eu/hr/> pristup 15.09.2018.

5.2. Eksterna analiza

U kontekstu strategije marketinga jasno je da analiza stanja znači sagledavanje pozicije tvrtke Franck d.d, njenih proizvoda ili usluga u određenom trenutku (vremenu) te razmatranje onih odluka koje, imajući na umu poziciju, trebaju biti donesene, a vezane su uz bližu i dalju budućnost tvrtke u cjelini ili njezinih proizvoda i usluga.

5.2.1. PEST analiza

Analiza opće ili socijalne okoline obično se provodi pomoću PEST analize kojoj je zadaća utvrditi prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja političko-pravne, ekonomske, socijalnokulturne i tehnološke okoline. Pri ovoj analizi treba imati na umu da ono što su danas povoljne prilike, već sutra mogu postati ozbiljne prijetnje. U analizi, negativne vrijednosti ili negativni zbrojevi simboliziraju prijetnje, pozitivne vrijednosti i pozitivni zbrojevi simboliziraju prilike za poduzeće.⁶³

Političko-pravnu okolinu poduzeća čine vladine mjere i odredbe te međunarodni standardi. U ekonomsku okolinu spadaju inflacija, manja stopa nezaposlenosti te rast kupovne moći potrošača. U socijalnu okolinu poduzeća se ubrajaju trendovi, utjecaji obitelji i kulture potrošača, dužina života te njihova društvena osvještenost, dok tehnološku okolinu čine nova tržišta, nove proizvodne tehnike koje poduzeće usvaja, moderna tehnologija te istraživanje i razvoj.

Analiza poslovne okoline se može provoditi na više načina, kao što su:⁶⁴

1. stakeholder analiza
2. analiza konkurentske okoline

Franck d.d. ima širok spektar stakeholdera, interes kojih je različit pa i konfliktan. Razlog je taj što stakeholderi imaju različite poglede na poduzeće pa su im tako i očekivanja od poduzeća različita. Interni stakeholderi (zaposlenici) utječu posredovanjem interne kulture, a koja utječe na menadžment. U poduzeću se stvara „kulturalna mreža“ koja je kompleksan

⁶³ Buble, M. (2000.), op. cit., str. 175

⁶⁴ Ibidem

produkt vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki sadržanih u organizaciji, njezinoj internoj strukturi, njezinoj moći. Ta kultura je moćno sredstvo u formiranju strategije poduzeća i u poduzeću „Pro interis inženjering“ je ona dobro razvijena. Eksterni stakeholderi također (uključujući dobavljače, kupce, kreditore, organe vlasti, dioničare) očekuju od poduzeća da ono ostvari njihove interese pa tako nastoje na različite načine utjecati na formuliranje strategije poduzeća. Oni utječu na menadžment neposredno u osobnom kontaktu ili indirektno koristeći se različitim oblicima javnog komuniciranja.

5.2.2. Porterov model pet konkurentskih snaga

Zadaća analize konkurentske okoline je utvrditi sposobnost poduzeća da efektivno djeluje na izabranom tržištu, tj. da ostvaruje rast profitabilnosti. Analiza omogućuje poduzeću da identificira područje na kojemu ostvaruje svoje konkurentske prednosti. Koju strategiju odabrati da se neutralizira utjecaj pet konkurentskih snaga govori Porterov model generičkih strategija.⁶⁵

1. PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA- tržište na kojem poduzeće Franck d.d. djeluje je svjetsko tržište na kojem su za opstanak potrebna brojna marketinška istraživanja
2. ULAZAK NOVIH KONKURENATA – nizak stupanj zbog diferencijacije Franckovih proizvoda, Franck ima visoka kapitalna ulaganja za konkuriranje na hrvatskom tržištu, jake tehnološke inovacije kao visoka ulazna prepreka novim konkurentima
3. OPASNOST OD SUPSTITUTA – veliki broj supstitucijskih proizvoda
4. PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA – dobavljači su od iznimne važnosti zbog kontinuiranog izvršenja usluge pa samim time i zbog ostvarivanja poslovnog uspjeha
5. SUPARNIŠTVO MEĐU POSTOJEĆIM KONKURENTIMA - visoka razina broja konkurenata na tržištu, no poduzeće se bez problema nosi sa konkurencijom.

⁶⁵ Buble, M., op.cit., str. 112.

5.3. SWOT analiza

Strategijska analiza u literaturi je poznata kao SWOT-analiza. Snage (Strengths) i slabosti (Weaknesses), uz prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats), predstavljaju ne samo glavna obilježja interne i eksterne okoline, nego i glavne sastavnice SWOT-analize, koja je, ujedno, i najbolja potvrda povezanosti interne i eksterne okoline.

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije.

SNAGE:

- Kontinuirana kvaliteta proizvoda
- Jak imidž
- Stalno vodeća pozicija na domaćem tržištu
- Veliki broj proizvodnih linija
- Široka pokrivenost tržišta
- Poznata marka
- Povoljne cijene – česte promotivne prodaje i akcije
- Lojalnost potrošača
- Razumijevanje zaposlenika

SLABOSTI:

- Porast troškova proizvodnje
- Relativno visoki troškovi
- Nedovoljno znanje i educiranost trgovaca u prodavaonicama koji drže Franckove proizvode

PRIILIKE:

- Izgradnja partnerstva s trgovinama
- Ulazak u nove segmente tržišta
- Profitabilne akvizicije
- Usvajanje nove tehnologije
- Osvajanje inozemnog tržišta
- Proširenje asortimana
- Povećanje konkurentnosti

PRIJETNJE:

- Porast domaće konkurencije
- Porast inozemne konkurencije
- Promjena ukusa potrošača
- Ekonomske krize i problemi
- Porast cijena kave
- Mogući rat cijenama zbog nadolazeće konkurencije

5.4. Marketinški miks

Marketinški splet sastoji se od sljedećih marketinških instrumenata: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Planiranje i primjena marketinških instrumenata odnosno oblikovanje i primjena marketinškog spleta bi trebala uvijek, koliko je to moguće, biti usklađena s rezultatima marketinškog istraživanja.

5.4.1. Proizvod

Odlučuje se što će se proizvoditi (robe, usluge, ideje) te koje vrste proizvoda (krajnje potrošnje, poslovne potrošnje ili oboje). Također definiraju se obilježja proizvoda/usluge kako bi se izašlo u susret potrebama kupca.

Franck uz kavu, čajeve i snack proizvode, nudi iznimno široku paletu proizvoda: kavovine, prilozi jelima, začini jelima, šećeri, proizvodi za pripremu kolača i praškasti proizvodi.



Slika 9. Franck proizvod

Izvor: <https://www.franck.eu/hr/> pristup 18.09.2018.

5.4.2. Cijena

Cijena je vrijednosni izraz neke robe ili usluge. Ona je najdinamičnija od svih marketinških varijabli, tj. najpodložnija je vanjskim utjecajima (pritisci od strane konkurencije, ekonomska kretanja i fluktuacija u potražnji). Može se reći da cijene koordiniraju odluke proizvođača i potrošača na tržištu; više cijene potiču proizvodnju a smanjuju potražnju potrošača, dok niže cijene potiču potrošnju i obeshrabruju proizvodnju.

Franck je tijekom posljednjih godinu dana malo korigirao cijene proizvoda, no najveći dio ovako visokih cijena kave na svjetskim burzama zapravo su amortizirali na vlastitim leđima.

Tvrtka Franck, zbog kave je “doživjela” povećanje u ukupnim troškovima tijekom zadnjih godinu dana od oko 20 posto (u njihovu asortimanu nije samo kava nego i grickalice, čajevi, začini)

Radi iznimne potražnje vjernih kupaca odlučili su lansirati ekonomična, maxi pakiranja čajeva koja sudostupni po vrlo povoljnoj cijeni.

Nude razne promotivne akcij, poput gratis proizvoda po istoj cijeni, „kupi 3, plati 2“ kao i veliki popusti uoči blagdana.

5.4.3. Distribucija

Franck omogućuje prodaju svojih proizvoda u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Sloveniji. Dostupna prodajna mjesta u Hrvatskoj su: Zagrebu, Splitu, Rijeci i Osijeku. Zadovoljavajući uvjeti dostave u određene ugostiteljske objekte i prodavaonice. Fokus je i ulaganja u distribuciju i marketinške aktivnosti bio značajan i u Albaniji, Makedoniji i Kosovu gdje su jedan od lidera u HoReCa kanalu.

Od 1. siječnja 2016. godine, Franck preuzima distribuciju proizvoda Intersnacka za tržište Hrvatske čime preuzima odgovornost za distribuciju cjelokupnog asortimana Adria Snack Company d.o.o.⁶⁶

⁶⁶ <https://poslovnipuls.com/2015/12/14/franck-preuzima-distribuciju-za-intersnackove-brendove/> pristup 19.9.2018.

Ova distribucija predstavlja jedan detalj suradnje dvaju partnera u okviru novoformiranog društva Adria Snack Company d.o.o. koje je krenulo s radom 1. listopada 2015. Adria Snack Company d.o.o. je joint venture partnerstvo između Francka, lidera na hrvatskom tržištu snacka i Intersnacka, vodećeg proizvođača snack asortimana u Europi, s ciljem snažnijeg pozicioniranja na tržištima regije Adria.

Partnerstvo podrazumijeva zajednički marketinški i prodajni nastup, obogaćivanje snack programa te ulaganja u modernizaciju i širenje proizvodnih kapaciteta u Hrvatskoj.

U Adria regiji rastu mu tržišni udjeli, širi se i na srednju Europu kroz tvrtke u Beču i Bratislavi, uložio je više od 20 milijuna kuna u modernizaciju, uveo i 30 novih proizvoda... pa je gotovo prirodno osvajanje i drugih, još zahtjevnijih tržišta.⁶⁷

Dostupnost u prodavaonicama: Konzum, Tommy, Mercator, Studenac, Pemo i ostale prodavaonice prehrambenih proizvoda. Dostupnost frankovih proizvoda na benzinskim crpkama, prodavaonicama Tiska

5.4.4. Promocija

Što se promotivnih aktivnosti tiče, u Francku se nude razni promotivni materijali i ponude.

Primjerice razne nagradne igre, oglašavanje putem internetskih stranica, plakata i TV reklama i na društvenim mrežama.

Logotip Francka je doživio redizajn, a modernizirana je i brend ikona, "Francka koja čini snažnu vizualnu poveznicu između brendova pod kapom Kuće toplih napitaka. U procesu je finaliziranje Brand Booka koji jasno definira sve važne elemente brendova te osigurava konzistentnost u komunikaciji, posebice na ambalaži koja je također u procesu redizajna, s čime se početkom sljedeće godine.⁶⁸

Potrošači su velik dio međusobne komunikacije preselili u digitalni svijet, na društvene mreže, zbog čega je Franck stvorio razvijenu mrežu komunikacije na društvenim mrežama - kroz kvalitetan sadržaj animiramo i educiraju potrošače o benefitima proizvoda, grade kulturu

⁶⁷ <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/franck-se-probio-u-najveci-trgovacki-lanac-na-svijetu-325687> pristup 19.9.2018.

⁶⁸ <http://www.progressive.com.hr/intervju/6643-kristijan-gregori-izvrni-direktor-marketinga-i-razvoja-franck-dd.html> pristup 19.09.2018.

ispijanja kave i čaja. Aktivno komuniciraju na Facebooku kroz stranice brendova (Franck Café, Franck čajevi, Franck Ciglica, Gloria kava), na LinkedInu (korporativno), YouTubeu, Instagramu, a odnedavno i na Twitteru. Također, nastoje kreirati dodanu vrijednost za retail potrošače kroz Franck loyalty program i za Horeca potrošače kroz Kava&Kava loyalty platformu. Riječ je o jedinstvenoj promotivno- komunikacijskoj platformi koja, pomoću aplikacije za pametne telefone, integrira društvene mreže, ugostiteljske objekte i mobilne uređaje.

5.5. Marketinške strategije poduzeća Franck d.d.

Franck je u kategoriji mljevene kave uvjerljivi lider s jakih 61% tržišnog udjela, a Jubilarne kava i dalje raste te je definirana kao iznimno jaki, strateški brend koji se nastavlja graditi kroz zadržavanje konzistentnosti u vizualima, kvaliteti i prepoznatljivosti.⁶⁹ S druge strane, otvara se prostor za jedinstveno pozicioniranje Francka i modernizaciju imidža u okviru Kuće toplih napitaka koji ima za cilj edukaciju potrošača i jačanje kulture ispijanja kave i čaja na način da „svaka šalica ima svoju priču“, kako u kanalu trgovine tako i u HoReCi. Tako Kuća toplih napitaka iskorištava sinergije između toplih napitaka i koristi trenutnu percepciju Francka kao dominantno kuće toplih napitaka. S druge strane, posebno se gradi biznis snacka koji zahtijeva drugačiji marketinški i prodajni pristup kroz novoosnovanu kompaniju Adria Snack Company d.o.o., odnosno joint-venture model u partnerstvu s Intersnackom s ciljem jačanja snack biznisa. Trenutno drži 36% tržišta u kategoriji brendiranog snacka u Hrvatskoj i tu ima još puno posla u smislu planiranih proizvodnih i tehnoloških inovacija te snažnog iskoraka na tržišta regije Adria. Franckov koncept Kuće toplih napitaka uspješno konsolidira portfelj koji će se strateški prezentirati na policama kupaca uz jake BTL aktivnosti. Ukratko, strategija je više angažirati potrošače pružanjem jedinstvenog brend iskustva, ali i edukacijom koje ćemo postići kroz brend ikonu "Francku", koja se trenutno nalazi na pakiranju Jubilarne kave, i to u ulozi pripovjedača i edukatora o čaju i kavi, a koja će se uskoro naći i na svim ostalim pakiranjima. Kupcima se nudi jedinstvena poslovna platforma koja uključuje mnogo

⁶⁹ <https://www.franck.eu> pristup 20.09.2018.

više od samog proizvoda jer prenosi srž brendova kroz priče od plantaže do šalice kave ili čaja i zanimljive edukativne sadržaje.⁷⁰

Aktivno se prate trendovi i u razvoju novih proizvoda pa tako i marketinškoj strategiji te se primjenjuju oni koji su relevantni za naše potrošače. Naime, potrošači se mijenjaju - iz pasivnih promatrača postaju aktivni sudionici u procesu, više su informirani i traže najbolje za svoj novac. Da bi se zadržala njihova pažnja te ih zainteresirali za kategoriju, mora se nuditi mnogo više - stoga se nastoje adresirati njihove potrebe, prilagoditi se njihovom načinu života i navikama koje se stalno mijenjaju. Upravo stoga u razvoju portfelja primjenjuju globalne potrošačke „mega“ trendove koji uključuju praktičnost, osjetilna iskustva, individualizam i konzistentnost. Sve je to pretočeno u novi proizvod – Franck Cremu. U njenom razvoju prati se trend individualnosti prema kojem potrošačima se daje na izbor način pripreme, ali i praktičnosti koja sve više dobiva na važnosti što se ogleda i u njenom sloganu „Prava kava na moj način“. Tako se Franck Crema može pripremati na brzi način u jednoj minuti jednostavnim prelijevanjem vrućom vodom, ali i na klasičan način u džezvi. Pruža puno bogatstvo okusa turske kave uz profil napitka kojim smo se približili rastućem trendu Creme, odnosno napitka, koji je po okusu mnogo nježniji i pitkiji i koji ujedno prati i tzv. „sensory“ trend koji aktivira sva osjetila i pruža jedinstveno potrošačko iskustvo. Rezultati istraživanja Franck Creme, ukazuju da je jedna od glavnih karakteristika proizvoda koja pridonosi percepciji jedinstvenosti te podiže interes za kupnjom upravo mogućnost brzog, jednostavnog načina pripreme uz zadržavanje okusa, arome, mirisa i izgleda „prave turske“ kave. Ovime se širi situacija konzumacije mljevenih kava i izvan kuće što je iznimno važno za ovu kategoriju dajući potrošačima dodatni razlog za kupnju. U skladu s time, uz standardna pakiranja Franck Creme od 175, 250 i 375 grama, uskoro se lansiraju i pojedinačna pakiranja od 9 grama, čime se dodatno naglašava praktičnost brze pripreme i konzumacije bilo kada i bilo gdje.⁷¹

Od generičkih strategija Michaela Portera, Franck koristi dvije: strategiju diferencijacije i strategiju fokusiranja.

Strategija diferencijacije se ogleda u tome što Franck nudi proizvode visoke kvalitete koji su prepoznatljiviji potrošačima

⁷⁰ <http://www.progressive.com.hr/intervju/6643-kristijan-gregori-izvrni-direktor-marketinga-i-razvoja-franck-dd.html> pristup 19.09.2018.

⁷¹ <http://www.progressive.com.hr/intervju/6643-kristijan-gregori-izvrni-direktor-marketinga-i-razvoja-franck-dd.html> pristup 19.09.2018.

Strategija fokusiranja se temelji na fokusu na tržišni segment djece i tinejdžera kojima su namijenjeni razni snackovi, dok pak s druge strane, Franckovi priloz i deserti su usmjereni prema domaćinstvu i ugostiteljskim objektima.

5.6. Franckove inovacije i liderstvo na tržištu

Na Weekend Media Festivalu Franck je nastupio s konceptom Kuće toplih napitaka i to je bila jedinstvena prilika za predstavljanje noviteta i prikupljanje prvih reakcija potrošača. Dva su noviteta u kategoriji kave dok u kategoriji čajeva postoji cijela nova linija. Uz Franck Cremu, tu je i novi Franck Café Cappucino Jaffa, a to je okus koji je u zadnje vrijeme itekako aktualan. Na hrvatskom tržištu, Franck Café uživa status inovatora koji opravdava vrhunskom kvalitetom proizvoda i stalnim razvojem. U posljednjih godinu dana predstavljene su nove proizvode koji su se pokazali uspješnima – poput Franck Café cappuccino kokosa i bijele čokolade te nove linije napitaka bez kave za najmlađe – Bananacino i Jagodaccino. Ujedno, u segmentu čajeva su podjednako aktivni. S novim okusima širi se nova linija čajeva „Voćni+Moćni“ koja prati globalne trendove iz područja novih saznanja o vrijednostima namirnica i hrane. Također, lansirani su i Franck Superiore čajevi, nova linija premium čajeva namijenjenih HoReCa kanalu kojom se upotpunjuje priča Kuće toplih napitaka. Superiore čajevi imaju 11 okusa biljnih, voćnih, zelenih i crnih čajeva, a dolaze u posebnom, brendiranom posuđu namijenjenom za HoReCa partnere.⁷²

S Franck 100% Arabicom otvorena je kategorija premium proizvoda po vrlo pristupačnim cijenama. Reakcije kupaca su iznimno dobre, zbog čega se linija i proširila s Franck 100% Arabicom s okusom lješnjaka i čokolade. Potvrdilo se da potrošači vole istraživati i kušati novitete, a kada su ti proizvodi vrhunske kvalitete, uspjeh na tržištu ne može izostati. U kategoriji čaja su također lider koji definira trendove i visoko postavlja ljestvicu standarda kvalitete proizvoda po vrlo pristupačnoj cijeni, što potrošači itekako prepoznaju. U kategoriji čaja također predvode⁷³ tržište s bogatim asortimanom od preko 30 različitih okusa biljnih, pravih i voćnih čajeva te 51% udjela u vrijednosti.

⁷² <http://www.progressive.com.hr/intervju/6643-kristijan-gregori-izvrni-direktor-marketinga-i-razvoja-franck-dd.html> pristup 19.09.2018.

⁷³ <http://www.poslovni.hr/karijere/franck-dobio-novog-izvrnog-direktora-marketinga-i-razvoja-279109> pristup 19.09.2018.

Franck ima dugu tradiciju inovacija, a odjel istraživanja i razvoja spada pod sektor marketinga i razvoja. Ideje za nove proizvode dolaze sa svih strana: od tehnologa, preko marketinga i partnera, sve do samih potrošača, čije su želje i preferencije uvijek odlučujući kriterij. Odličan primjer takvog razvoja je Franck Café cappuccino s okusom kokosa i bijele čokolade, okus koji su izabrali upravo sami potrošači. Od ideje do proizvoda dug je put, potrebna je dobra organizacija i suradnja različitih odjela. Kada se pokrene neki projekt, okuplja se projektni tim iz različitih službi, od nabave koja osigurava sirovinu, preko marketinga i dizajna do logistike i prodaje. Paralelno s razvojem proizvoda ide i razvoj ambalaže, a konačnu odluku o plasmanu određene inovacije donosi se sukladno rezultatima istraživanja tržišta i marketinškim planovima.⁷⁴

Kompanija konstantno ulaže resurse u razvoj potencijala zaposlenika u skladu s potrebama poslovanja, a zaposlenici su s druge strane dužni osobnim angažmanom odgovorno raditi na svom rastu i razvoju, čime je zaposlenicima osigurana trajna zapošljivost, a kompaniji visoka konkurentnost te dugoročan i stabilan razvoj.

Glavne odrednice konkurentnog ponašanja i rada:⁷⁵

- Kontinuirano traženje novih načina kako nadmašiti konkurenciju
- Provođenje promjena
- Nema odustajanja
- Stvaranje novih vrijednosti za kupce i partnere
- Konstantno unapređivanje kompetencija

Svi zaposlenici su dužni u svom radu poštivati i primjenjivati zakonske odredbe i propise te svoje poslove obavljati savjesno, pravilno, etično i učinkovito u skladu s pravilima struke, rukovodeći se načelom objektivnosti i neovisnosti te provjerenim činjenicama. U komunikaciji su dužni primjenjivati načelo partnerstva, poštenja, nepristranosti, transparentnosti, iskrenosti i obostranog poštovanja, a svojim radom i ponašanjem služiti kao uzor ostalim zaposlenicima i poslovnim partnerima te održavati i poticati suradnju u profesionalnim odnosima. Mora se voditi računa o svom profesionalnom nastupu i primjerenom izgledu pred poslovnim partnerima, potrošačima i drugim osobama te u javnosti zastupati i štititi interese kompanije i aktivno doprinosti izgradnji njenog ugleda.

⁷⁴ <http://www.progressive.com.hr/intervju/6643-kristijan-gregori-izvrni-direktor-marketinga-i-razvoja-franck-dd.html> pristup 19.09.2018.

⁷⁵ <https://www.franck.eu/hr/kompanija/nasa-kompanija/> pristup 19.9.2018.

Aktivnostima koje nisu vezane uz poslove povjerene od strane kompanije se bavimo izvan radnog vremena, na način koji ne šteti profesionalnom ugledu, obvezama i interesima kompanije.

Kompanija je usmjerena prema održivom razvoju i društveno odgovornom poslovanju te njene aktivnosti ne služe samo vlastitim ekonomskim i tehničkim interesima, već štite i poboljšavaju uvjete u društvenoj zajednici općenito. Uprava je dužna uvijek djelovati isključivo u korist kompanije i dioničara, vodeći računa o interesima i zadovoljstvu zaposlenika i šire zajednice, s ciljem povećanja vrijednosti imovine kompanije. Od zaposlenika se očekuje odgovorno korištenje raspoloživih resursa, odgovorno obavljanje radnih zadataka, pružanje točnih informacija, održanje ugleda i imidža te zaštita interesa kompanije.⁷⁶

Franck planira i dalje jačati svoje strateško usmjerenje na inovacije kao temelj rasta u Hrvatskoj i regiji. Zajedno s potrošačima aktivno će nastaviti raditi na izgradnji i jačanju rituala pripreme i kulture ispijanja kave i čaja te pozicioniranja Francka kao Kuće toplih napitaka. Franck je i dalje tržišni lider u Hrvatskoj, što je pozicija koju namjerava zadržati i ojačati te preslikati na ostala tržišta regije. Planovi uključuju i daljnju modernizaciju proizvodnih pogona te ulaganje u unapređenje i širenje kapaciteta na lokaciji u Zagrebu te tvornici u Hercegovcu. Intenziviraju i aktivnosti na izvoznim tržištima, posebno u Sloveniji, gdje su kupili brendove mljevene kave Santana i Loka. Puno ulažu u distribuciju i marketinške aktivnosti na najvažnijem izvoznom tržištu, Bosni i Hercegovini, kao i u Makedoniji i Kosovu, gdje je Franckov potencijal također značajan. Inovacije su apsolutni fokus, pa i u narednom razdoblju planiraju lansiranje noviteta u svim kategorijama proizvoda.⁷⁷

⁷⁶ Ibidem

⁷⁷ <http://www.progressive.com.hr/intervju/6643-kristijan-gregori-izvrni-direktor-marketinga-i-razvoja-franck-dd.html> pristup 19.9.2018.

6. ZAKLJUČAK

Primjena strategije općenito označava provedbu funkcijskih strategija određene strateške jedinice. Ona znači određivanje najmanje dvaju ciljnih područja: vanjskog i unutarnjeg. U vanjsko područje ubrajamo potrošače, kupce, dobavljače i sl, a u unutrašnje zaposlenike, menadžment i dr. Drugim riječima, provođenje marketinške strategije utjecat će na oba navedena segmenta; dok se vanjskom segmentu obraća radi postizanja zadanih ciljeva, unutarnji je segment onaj koji strategiju treba oživjeti.

Provedba marketinške strategije znači primjenu marketinškog miksa planiranog sukladno misiji, viziji, podacima dobivenim iz analiza vanjskih i unutarnjih čimbenika, odnosno ciljevima korporacije, odnosno poduzeća.

U Francku smatraju da se brend samo u konačnici gradi marketinškim pristupom. Prije toga dolaze ulaganja u proizvodnju, nabavu vrhunskih sirovina, inovacije i razvoj novih proizvoda, redovita istraživanja tržišta i efikasna distribucija. Samo se tako stječe povjerenje potrošača koje Franck kao brend i kao sinonim za kvalitetu održava već 125 godina.

Inovacije i definiranje tržišnih trendova u kategoriji čaja i kave smjernice su kojih se pridržavaju od samih početaka. Primjenjuju ih i danas s mnoštvom noviteta u kategoriji čaja što im je na domaćem tržištu osiguralo leadersku poziciju kako u kanalu trgovine tako i u HoReCa kanalu.

U skladu s globalnim trendovima, Franck veliku pozornost posvećuje i ambalaži - redizajnirali su ambalažu čajeva te ju stavili u svrhu edukacije potrošača. Na novom redizajniranom izdanju potrošačima su osigurali i kompas s informacijama o svojstvima čaja, kao i dodatnim zanimljivostima o čaju, njegovoj obradi i pripremi. Na jednaki način pristupaju izgradnji i jačanju kulture ispijanja kave: na novim pakiranjima Jubilarne dostupne su informacije o porijeklu sirovina, grafički prikaz intenziteta okusa i informacije o prirodno prisutnim aromama u kavi. Franckove kave Jubilarne, Gloria i espresso kava nose i oznaku "Hrvatska kvaliteta", kao dodatni dokaz da zadovoljavaju najviše standarde kvalitete.

Da su na dobrom putu pokazuju i tržišni rezultati. Prema podacima Nielsena, Franck je u 2017. u kategoriji mljevene kave dodatno povećao udio u prodaji i potvrdio poziciju lidera kategorije u Hrvatskoj. Trend rasta i jednako dobri prodajni rezultati ostvareni su na svim primarnim tržištima i u svim kanalima u Hrvatskoj, BiH i Sloveniji i ostalim tržištima regije. Ovdje se ogleda snaga brenda, jer ga potrošači prepoznaju i na ključnim tržištima izvan Hrvatske i vjeruju Franckovim proizvodima.

LITERATURA:

1. Ansoff, J.:Strategics for Diversification, President and Fellows of Harvard College, Boston, rujan/listopad
2. Armstrong, G., Kotler, P., Marketing An Introduction, Pearson, Boston, 2011.
3. Buble, M., i dr., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
4. Dibb, S., i dr., Marketing, Mate, Zagreb, 1995.
5. Grbac, B., Leksikon marketinga, ur. Previšić, J., Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb, 2011.
6. Grupa autora, Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 1997.
7. Grupa autora, Marketing strategije, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod, 2018.
8. Keller, K.L., Strategic Brand management, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2003.
9. Mencer, I. Strateški menadžment-Upravljanje razvojem poduzeća. TEB poslovno savjetovanje d.o.o. Zagreb. 2012.
10. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V., Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br.4, 2006.
11. Pavičić, J., i dr., Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
12. Porter, M.E., Competitive Startegy, The Free Press
13. Previšić J, Orepić Đ; Osnove marketinga; Zagreb; 2007
14. Renko, N., Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.
15. Šerić, N.: Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Sveučilište u Splitu, 2009.
16. Vranešević, T., i dr., Upravljanje strateškim marketingom, Accent, Zagreb
17. Wilkie, W. L., Moore, E.S, Macromarketing as a Pillar of Marketing Thought, Journal of Macromarketing, vol. 26, no.2, 2006.
18. Zelenika, R., *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka, 2000.
19. Zavišić, Ž.: Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, 2011.

Internetski izvori:

- <https://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/> pristup 1.9.2018.
- <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-swot.pdf> pristup 1.9.2018.
- <http://www.raris.org/index.php/alati/2016-08-11-12-15-44> pristup 1.9.2018.
- <http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%200007.pdf> pristup 1.9.2018.
- http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf, pristup 1.9.2018.
- <https://www.franck.eu/hr/kompanija/nasa-kompanija/> pristup 15.09.2018.
- <http://www.zse.hr/userdocsimages/prospekti/FRNK-prospekt.pdf> pristup 15.09.2018.
- <https://poslovnipuls.com/2015/12/14/franck-preuzima-distribuciju-za-intersnackove-brendove/> pristup 19.9.2018.
- <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/franck-se-probio-u-najveci-trgovacki-lanac-na-svijetu-325687> pristup 19.9.2018.
- <http://www.progressive.com.hr/intervju/6643-kristijan-gregori-izvrni-direktor-marketinga-i-razvoja-franck-dd.html> pristup 19.09.2018.

POPIS SLIKA

| | |
|---|----------|
| Slika 1. Struktura okoline poduzeća | str. 7. |
| Slika 2. Međusobna povezanost misije, vizije i ciljeva strategija | str. 10. |
| Slika 3. Ashridgeov model misije | str. 11. |
| Slika 4. Porterov model pet konkurentskih sila | str. 13 |
| Slika 5. SWOT analiza | str. 14. |
| Slika 6. Benchmarkinški krug | str. 16. |
| Slika 7. Strategije rasta | str. 33. |
| Slika 8. Franck logo | str. 40. |
| Slika 9. Franck proizvod | str, 45. |

Izjava

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice dr.sc. Marije Dragičević kojoj se još jednom srdačno zahvaljujem.

